
DESEMPEÑO
POR COMPETENCIAS
Evaluación de 360°

DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Evaluación de 360°

Coordinación
de la serie Martha Alles
Gabriela Scalamandré

Diseño de tapa
MVZ Argentina

MARTHA ALICIA ALLES

DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Evaluación de 360°

NUEVA EDICIÓN ACTUALIZADA

G R A N I C A

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

1ª edición: octubre de 2002
1ª reimpresión: julio de 2004
2ª reimpresión: julio de 2005
2ª edición: junio 2008

BUENOS AIRES Ediciones Granica S.A.
Lavalle 1634 - 3º G
C 1048 AAN Buenos Aires, Argentina
Tel.: +5411-4374-1456
Fax: +5411-4373-0669
E-mail: granica.ar@granicaeditor.com

MÉXICO Ediciones Granica México S.A. de C.V.
Cerrada 1º de Mayo 21
Col. Naucalpan Centro
53000 Naucalpan, México
Tel.: +5255-5360-1010
Fax: +5255-5360-1100
E-mail: granica.mx@granicaeditor.com

SANTIAGO Ediciones Granica de Chile S.A.
Padre Alonso Ovalle 748
Santiago, Chile
E-mail: granica.cl@granicaeditor.com

MONTEVIDEO Ediciones Granica S.A.
Scoseria 2639 Bis
11300 Montevideo, Uruguay
Tel./Fax: +5982-712-4857 / 712-4858
E-mail: granica.uy@granicaeditor.com

www.granica.com

ISBN 978-950-641-540-2

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Alles, Martha Alicia
Desempeño por competencias : evaluación de 360º. - 2a ed. - Buenos Aires : Granica, 2008.
336 p. ; 23x17 cm.

ISBN 978-950-641-540-2

1. Evaluación de Personal. 2. Recursos Humanos. I. Título
CDD 658.4

Una mención especial a mi esposo,
Juan Carlos Cincotta,
por su paciente y profesional revisión de los originales,
y a Javier Fernando Burdman, por su creativa participación
en el diseño de los formularios incluidos en esta obra.

Índice

Presentación de la nueva edición

Esta obra tuvo su primera edición en el año 2002. Posteriormente se hicieron numerosas reimpresiones. Desde aquella primera edición hemos elaborado y publicado una serie de libros sobre Gestión por Competencias que nos permitieron ajustar y mejorar numerosos aspectos de la metodología.

En esa edición se presentaron ejemplos prácticos en función de la obra *Gestión por competencias. El diccionario.* En la presente, en cambio, los hemos realizado en base a la obra *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias.*

En el Capítulo 2 se ofrece al lector no familiarizado con la temática de competencias un breve resumen actualizado, que le permitirá abordar con facilidad los capítulos siguientes, sobre las distintas formas de evaluar el desempeño de las personas bajo la metodología de Gestión por Competencias. De esta manera, aunque una organización no haya implantado aún su modelo de competencias –más allá de que sería una buena idea planteárselo como una interesante oportunidad de cambio–, la obra le será de suma utilidad para medir mejor el desempeño de los colaboradores.

Por estas razones, junto con la necesaria actualización producto de cambios diversos, es que se ha revisado de manera completa esta obra.

Ya lo he mencionado otras veces: los libros son, para sus autores, productos del intelecto con los cuales se sostiene una relación muy particular. En el caso de este tipo de obras –de texto, relacionadas con Management–, es de suma importancia cuidarlas para que no se desactualicen y mantengan su vigencia. Por esta razón, de manera permanente, releo los textos publicados y, cuando es necesario, como en este caso, se prepara una nueva edición.

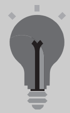
Las obras que presentamos al lector, si bien contienen el necesario marco teórico, están basadas en la práctica profesional. Todo consejo o comentario surge de la práctica, de haberlo testeado primero en estudios de investigación y luego en la vida real de las organizaciones. Una metodología de trabajo se enriquece al ser utilizada, es decir, cuando es aplicada en la práctica cotidiana. En nuestro caso lo hacemos a través del trabajo de nuestra firma consultora, que nos permite obtener la retroalimentación de las organizaciones clientes y vivir los desafíos que estas nos plantean con sus diferentes problemas y circunstancias, propios del mundo que nos toca vivir. El otro elemento que enriquece una obra, una vez que esta llegó a los lectores, es la suma de opiniones y comentarios que recibimos de ellos.

Un factor adicional que ha generado un cambio en este libro es que nuestra metodología de trabajo se ha enriquecido con nuevos herramentales prácticos, como nuevas formas de medir competencias (Anexo del Capítulo 3), tema de profunda y permanente preocupación entre jefes y directivos de todo tipo de organizaciones.

Por último, queremos señalar otro cambio trascendente que acompaña a la nueva edición. Habitualmente, nuestras obras están pensadas para cumplir un doble rol: como apoyo y ayuda para los profesionales que ya están trabajando en el área y, por otra parte, como libro de texto, tanto para cursos de grado como de posgrado. Para este último caso, los profesores podrán encontrar material para sus clases y casos prácticos en una sección específica de uno de nuestros sitios en Internet.

Mejorar nuestros métodos de trabajo es una preocupación permanente a la cual dedicamos tiempo, esfuerzos e inversión de recursos de todo tipo. La temática relacionada con la medición de competencias, dada su complejidad, no se agota en esta obra. Seguramente dedicaremos esfuerzos en la búsqueda permanente de mejorar los métodos de trabajo, en especial aquellos que deben ser utilizados por personas ajenas a la especialidad de Recursos Humanos, en sus roles de jefes y conductores de una organización.

Martha Alles
Buenos Aires, junio de 2008



PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

➔ Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.

➔ Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos tanto de grado como de posgrado pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. CASOS*
- *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en el *www.xcompetencias.com*, sección *Sala de Profesores*, o bien escribiendo a: *profesores@marthaalles.com*

Introducción



Cómo relacionar la estrategia de los negocios con el desempeño

Su aplicación en todo tipo de organizaciones

Hay una tendencia a creer que cuando se habla de management en general y de Recursos Humanos en particular se hace referencia a empresas comerciales, industriales o de servicios con fines de lucro. Sin embargo la temática de Recursos Humanos se relaciona con personas que trabajan en otros tipos de instituciones u organismos, además de los ya mencionados. La estrategia de negocios, para citar solo algunos ejemplos, se verifica en sociedades civiles como pueden ser un club deportivo o social, una repartición estatal o una entidad de bien público u ONGs.

Actualmente se habla mucho de la necesidad de alinear las prácticas de Recursos Humanos a la estrategia de los negocios, que es el tema que desarrollaremos en este libro. Cuando nos referimos a estrategia de negocios lo hacemos en un sentido amplio, ya que la aplican empresas de distinto tipo, como un club de deportes, por ejemplo. Tomemos como referencia el fútbol, donde la estrategia fundamental será obtener la copa o las copas en juego, o una empresa sin fines de lucro con un determinado objetivo-estrategia en relación con el fin social que persiga. Unos y otros tendrán una estrategia.

Ya sea en las empresas tradicionales como en aquellas sin fines de lucro se puede implementar la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, para alcanzar con éxito los objetivos planteados.

Los distintos subsistemas de Recursos Humanos de un modo u otro repercuten en la estrategia: ayudan a lograrla o ayudan a "malograrla" cuando el personal no está alineado a los objetivos organizacionales. Para bien o para mal, los subsistemas de Recursos Humanos influyen sobre los resultados finales.

La gestión por competencias es un medio para tener éxito

Si, como veremos en el Capítulo 2 de esta obra –y ya se ha tratado en *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias* y en

Comportamiento organizacional–, la definición de competencias se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes subsistemas de la empresa, diseñados a su vez en función de esas competencias que los llevarán al éxito, serán el vehículo para lograrlo.

Por lo tanto, Gestión de Recursos Humanos por Competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito. Las competencias –a su vez– son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados.



Los enfoques para relacionar desempeño con estrategia son varios. Por un lado el management de la organización fija los objetivos, que caen en cascada a toda la empresa o institución. Estos objetivos tienen directa relación con los objetivos organizacionales. Cuando a cada empleado se le fijan objetivos, estos son parte de esa "cascada de objetivos organizacionales".

Desde la perspectiva del empleado, esta fijación de objetivos le permite formar parte de la empresa, lo ayuda a vincular su quehacer diario con los objetivos organizacionales y con los resultados. En este sentido plantea

Mathis[1] la evaluación de desempeño, relacionando la estrategia global de los negocios con los objetivos individuales del empleado.

El concepto parece muy sencillo, pero seguramente la mayoría de los empleados no lo comparte. ¿Por qué? Porque no se le ha dicho a cada uno "para qué sirve" lo que él hace y de qué modo se relaciona con la estrategia de los negocios. Si cada empresa u organización del tipo que sea, comercial, industrial, sin fines de lucro u oficina del gobierno, le dice a cada uno de sus empleados de qué modo contribuye a lograr los objetivos de la organización, no solo logrará que la persona realice mejor la tarea, indirectamente también logrará que se sienta mejor en todo sentido. Si trasladamos este concepto a los objetivos, vemos que una empresa u organización tiene un objetivo general, que habitualmente traduce en objetivos anuales, que, a su vez, se fraccionan en objetivos individuales. De nuevo el concepto es muy simple, solo hay que llevarlo a cabo.

Esta obra está destinada a la evaluación de desempeño como herramienta y como concepto. La herramienta en sí puede ser más o menos sofisticada, pero la instrumentación y una serie de elementos en su entorno serán los verdaderos determinantes del éxito o el fracaso de un sistema. Dar feedback (retroalimentación), decir al empleado cómo está haciendo las cosas, será su mejor arma para una buena relación con su equipo, con su personal.

Mucho se habla en estos días de *performance management,* de gestión del conocimiento y de otros temas con relación al desempeño y el desarrollo de los recursos humanos, pero las empresas fracasan en su aplicación. A la combinación de estos nuevos conceptos junto con la herramienta que permita el logro de estos resultados, dedicaremos este trabajo.

¿Qué es *performance management*? Si se coincide en que la función básica del trabajo de una persona es la de producir resultados, no importa cuál sea su posición o puesto de trabajo, siempre se espera que un empleado produzca algún tipo de utilidad. Esto es lo que se espera de él. Para que estos resultados se concreten, la persona debe conocer "qué se espera" y a su vez, recibir feedback, es decir, que alguien le diga cómo lo está haciendo y ser recompensado por ello. ***Performance management*** es un proceso para definir, implementar, medir y evaluar la performance (el desempeño) deseada de

1. Mathis, Robert L. y Jackson, John H., *Human Resource Management,* South-Western College - Publishing, Cincinnati, 2000.

cada uno de los integrantes de la organización, tanto en forma individual como grupal y, en consecuencia, de toda la empresa.

Uno de los primeros puntos que deben señalarse es que para una dirección estratégica de los recursos humanos, para pensar en el capital humano de la organización, para evaluar el capital intelectual de una empresa, uno de los subsistemas vinculados con el personal es la evaluación de desempeño. El concepto de *performance management* relaciona la evaluación de desempeño con el subsistema de compensaciones.

No se puede pensar en los recursos humanos alineados a la estrategia de los negocios sin contar con el apoyo de una buena herramienta para la evaluación de desempeño y –desde ya– con una correcta interacción con los distintos subsistemas de Recursos Humanos, ya que la evaluación de desempeño tiene una directa articulación con el subsistema de compensaciones, ya mencionado, y con otros subsistemas igualmente importantes: desarrollo de carreras y formación.

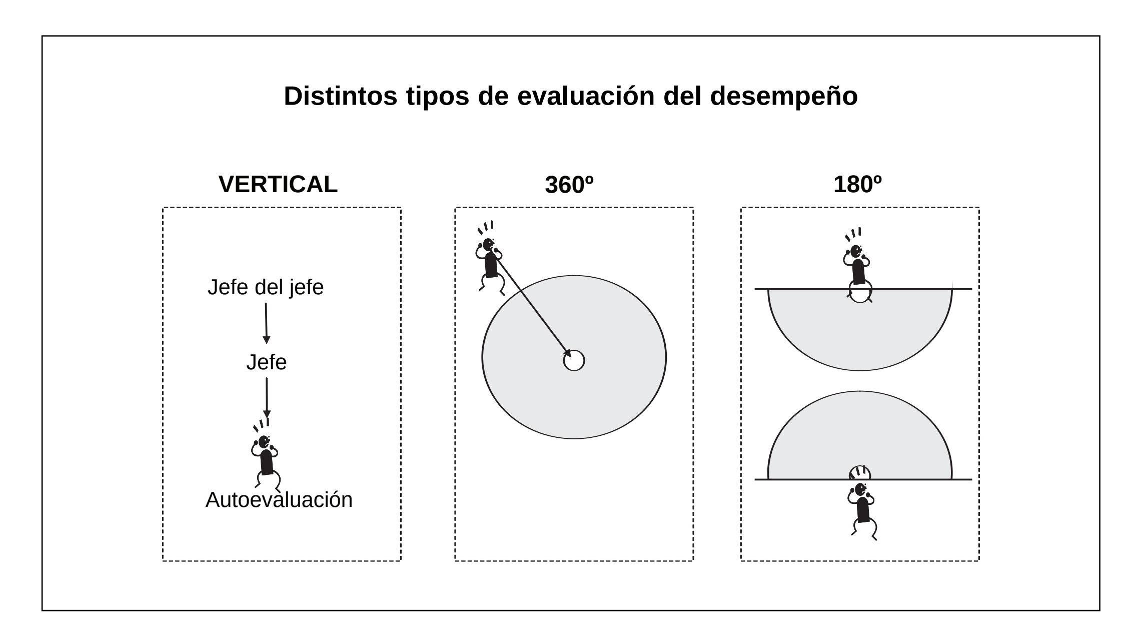
Los distintos tipos de medición del desempeño

Como se verá en varios momentos de esta obra, existen diferentes tipos de evaluación o medición del desempeño que tienen, a su vez, diferentes aplicaciones. Como sucede con cualquier herramienta, creo importante conocer el mejor uso de cada una de estas evaluaciones y con qué propósito fueron creadas o diseñadas.

La evaluación de desempeño para el manejo estratégico de la organización

Se trata del método más frecuente y el que, en nuestra opinión, deberían tener en uso todas las organizaciones. Se verá en el Capítulo 1. Usualmente, combina la Administración por Objetivos con la Gestión por Competencias. Permite conducir mejor a los colaboradores y a la organización en su conjunto, el cálculo de compensaciones variables, y es de ayuda en otros aspectos organizacionales, relacionados con planes de sucesión, diagramas de reemplazo, planes de carrera, y otros programas organizacionales para el desarrollo de personas dentro de la organización.

En el gráfico siguiente le hemos dado el nombre de "vertical" para señalar el concepto de que la evaluación de desempeño la realiza el jefe o superior. En nuestra opinión, debería complementarse con la autoevaluación del colaborador y una mirada o revisión del superior del jefe, al que hemos denominado "jefe del jefe".



La evaluación de desempeño para el desarrollo de las personas

Se verá en los capítulos 5 y 6 otro tipo de evaluaciones que se aplican con un propósito absolutamente diferente a de la evaluación vertical anterior. Se trata de las evaluaciones de tipo múltiple para el desarrollo de las personas, como las denominadas *Evaluación de 360 ° y 180°*.

En nuestra firma hemos desarrollado otros instrumentos relacionados, como los *diagnósticos múltiples circulares,* que, pareciéndose de algún modo a las evaluaciones mencionadas en el párrafo anterior (360 y 180 grados) tienen, en ocasiones, otros usos y finalidades.

Del mismo modo, se han desarrollado otros instrumentos de medición, como las *Fichas de evaluación* (ver anexo del Capítulo 3) que tienen –también– usos diversos y múltiples.

Las evaluaciones y mediciones en Gestión por Competencias

Es muy importante señalar que, cuando se ha implantado un modelo de competencias, las diferentes mediciones deben realizarse en relación con dicho modelo. Este comentario parece superfluo, pero no lo es. Un trabajo de investigación nos ha permitido detectar que aproximadamente el 50% de las organizaciones que utilizan un modelo de competencias emplean otras competencias adicionales (fuera de las del modelo) para medir el desempeño de sus empleados. Esta situación solo puede tener dos lecturas: o bien que los modelos de competencias no responden a las necesidades organizacionales y por ello deben utilizarse otras competencias para complementarlo, o, simplemente, que los métodos de evaluación no son los adecuados. En un caso u otro, se debería corregir esa realidad.

Relación entre la estrategia y el desempeño

Una empresa o institución, con o sin fines de lucro, aun un área o departamento gubernamental, tienen objetivos y planes anuales, quinquenales o de cualquier otra duración.

Si se relacionan estos objetivos con los puestos de trabajo y estos tienen –a su vez– objetivos, tendremos la piedra fundamental de un sistema de evaluación de desempeño.

En primera instancia se define la estrategia organizacional y a partir de esta un desempeño esperado global de toda la organización. De allí surgirán los objetivos de la organización.

Los objetivos bajarán en cascada a todos sus integrantes y se determinarán los objetivos individuales.

Con objetivos individuales (resultados) y con un descriptivo de qué hace falta para lograrlos (competencias) se tendrá entre las manos una herramienta para medir el desempeño y aportar a los resultados globales esperados.

Como veremos más adelante, para recibir feedback una organización puede utilizar diferentes recursos, ya sea midiendo el desempeño individual que por sumatoria permitirá evaluar el rendimiento o desempeño de toda la organización o incorporando otras herramientas como evaluaciones de 360 grados (o de 180 grados), donde es posible incorporar el feedback de personas ajenas a la organización que –también– dirán "cómo se desempeña" el empleado en particular y la empresa en general.

Cuando se evalúa el desempeño o se trabaja con sistemas de *performance management,* se está recompensando justamente eso que se está midiendo, el desempeño.

Si una organización está lo suficientemente madura para poder decir claramente qué quiere hacer y qué espera de sus empleados, tiene más posibilidades de alcanzar las estrategias de negocios que en caso contrario.



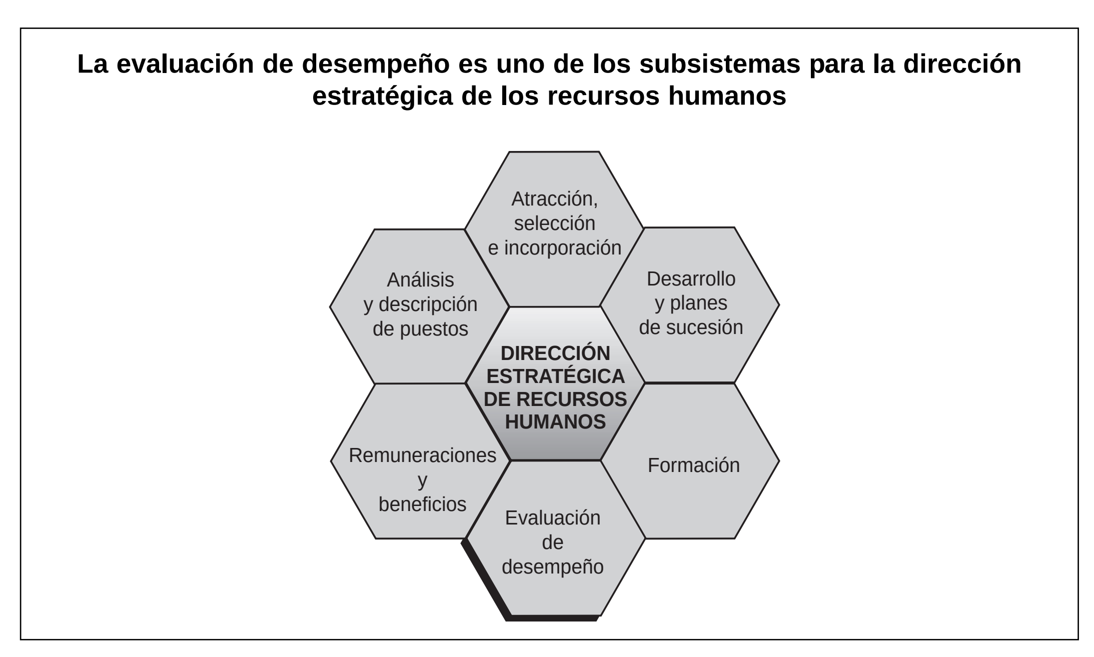
Evidentemente, para que estos esquemas funcionen deben apoyarse en el compromiso de todos, directivos y empleados; el propósito debe ser el desarrollo de los empleados con clara fijación de objetivos, seguimiento durante el año con comentarios que permitan conocer cómo se está trabajando (feedback) y una evaluación formal una vez al año.

La entrevista de retroalimentación debe focalizarse en las fortalezas y en las áreas de mejora o desarrollo sin descuidar los intereses de carrera del evaluado. Pero si esto se hace solo una vez al año, sin una palabra o comentario *entre las evaluaciones* el resultado se empobrece. Igualmente es aconsejable que la organización prevea planes especiales de desarrollo para los empleados de alto potencial. También se proponen planes especiales de recuperación para aquellos buenos empleados que en algún momento de su carrera estén por debajo de lo esperado o requerido.

Las evaluaciones de desempeño, así como la apertura en grados de las competencias y otras mediciones, deben responder a metas u objetivos altos pero realistas, deben suponer un desafío que pueda alcanzarse. No hay nada más desmotivante que una meta imposible de alcanzar. Por el contrario, es igualmente desmotivante una meta muy baja. Por ello, una buena administración de las evaluaciones de desempeño deberá incluir la revisión de metas u objetivos para evitar esos efectos negativos.

Las evaluaciones de desempeño a través de la fijación de objetivos y competencias pueden constituir –a su vez– una formidable herramienta, camino o vía para un cambio cultural de la organización. ¿Cómo? A través de la fijación de objetivos y de las competencias y sus grados. Según cómo se vayan fijando y modificando, una empresa u organización de cualquier tipo puede lograr un cambio cultural.

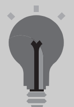
Si bien parece obvio, la evaluación de desempeño se halla integrada a los distintos procesos de Recursos Humanos, fundamentalmente ligada al desarrollo de los empleados. Muchas empresas, cuando inician un esquema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias lo hacen a partir de la evaluación de desempeño. Si de la dirección estratégica de recursos humanos se trata, es imprescindible que la misma se expanda a todos los subsistemas en relación con el personal.



La evaluación de desempeño es uno de los subsistemas para la dirección estratégica de los recursos humanos

En síntesis, y trataremos de presentarlo a lo largo de los ocho capítulos de la obra, la evaluación de desempeño, *performance management*, evaluación del rendimiento o cualquier otra denominación utilizada, es mucho más que una metodología, mucho más que un informe, que un formulario debidamente llenado y de entrevistas de retroalimentación. Evaluación de desempeño implica una tarea diaria entre directivos y empleados, entre jefes y supervisados, entrevistas de análisis con retroalimentación y la retroalimentación cotidiana derivada de una buena y fructífera relación laboral.

Evaluar el desempeño no debe verse –desde la perspectiva del empleado– como un momento de "rendir examen" sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. Las empresas que lo logran mejoran en todos los aspectos, desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de vida del personal. Y, desde ya, también optimizan el logro de los objetivos organizacionales.



PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

- Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.
- Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos tanto de grado como de posgrado pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. CASOS*
- *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en el *www.xcompetencias.com,* sección *Sala de Profesores,* o bien escribiendo a: *profesores@marthaalles.com*

Capítulo 1

Evaluación de desempeño



Este capítulo comprende:

- ✓ **La importancia de evaluar el desempeño**
- ✓ **Los problemas más comunes**
- ✓ **Los distintos métodos para evaluar el desempeño**
- ✓ **La entrevista de retroalimentación**
- ✓ **Un esquema completo de evaluación de desempeño: análisis del rendimiento y evaluación por competencias**
- ✓ **La evaluación de desempeño para empresas de todo tamaño**
- ✓ **La relación de la evaluación de desempeño con la administración de carreras**

La evaluación de desempeño: inquietudes comunes

En conferencias, diálogos con empresarios, alumnos u otros profesionales, surgen preguntas sobre las evaluaciones de desempeño y la entrevista o reunión de retroalimentación a las que habitualmente damos las siguientes respuestas.

Pregunta: *Mi mejor empleado no está satisfecho con su revisión de salario producto de una evaluación. ¿Qué debo hacer?*

Respuesta: Si hubo algún error, deberá considerarlo. En caso contrario deberá conversar con él, explicarle la situación; pero no es una buena idea modificar sistemas y procedimientos por presión, aun de su mejor empleado.

Pregunta: *El análisis de la evaluación del desempeño ¿debe brindarse por escrito?*

Respuesta: Sin duda alguna. Da seriedad a los procedimientos y evita problemas de interpretación. En esta obra se explica largamente el uso de los formularios y registros al respecto.

Pregunta: *¿Mis empleados deben conocer previamente los ítems en los cuales serán evaluados?*

Respuesta: Absolutamente. Todos los empleados deben conocer qué se espera de ellos y lo requerido para el puesto que ocupan. No puede decírseles a posteriori qué está bien y qué está mal.

Pregunta: *¿Cuáles son los peores errores que cometen los jefes en relación con las evaluaciones de desempeño?*

Respuesta: El error más común y más serio en que los jefes incurren es exagerar cuando la evaluación de un empleado da resultados por debajo del nivel requerido. Otro error común es la tendencia a no remunerar a los buenos empleados como lo merecen.

Pregunta: *¿Cómo informo sobre una evaluación de desempeño realmente negativa?*

Respuesta: Deberá ser claro. Relea con el colaborador el resultado de la evaluación para asegurarse que haya comprendido adecuadamente todos sus ítems.

Pregunta: *¿Cómo evito que los empleados compartan sus evaluaciones de desempeño o sus niveles de salario con los demás?*

Respuesta: La verdad es que no puede. Aunque le solicite a cada uno que la evaluación del desempeño y el salario se mantengan confidenciales, algunas

personas, en especial los empleados jóvenes, compartirán esta información de todos modos.

Pregunta: *Mi empresa se encuentra con problemas económicos y no estamos en condiciones de aumentar las remuneraciones. ¿Debo no realizar o retrasar las evaluaciones de desempeño?*

Respuesta: Es esencial realizar las evaluaciones de desempeño a pesar de no estar en condiciones de aumentar los salarios. Explique la situación a sus empleados enfocando el futuro positivamente para que permanezcan en sus puestos con entusiasmo, a fin de no desalentarlos y evitar que busquen otro empleo.

Pregunta: *¿Todos los empleados deben recibir la evaluación del desempeño al mismo tiempo?*

Respuesta: En lo posible, sí. Las compañías suelen entrar en un pequeño caos en época de las evaluaciones de desempeño, porque se desatienden las tareas habituales. Asúmalo. Es el costo de una empresa organizada. Los beneficios de las evaluaciones son para todos: para los colaboradores, para los jefes y para la organización en su conjunto.

Pregunta: *¿Usted cree que es una buena idea darle un mensaje al empleado a través de la evaluación del desempeño? Por ejemplo, informar un desempeño superior para alentarlo o inferior para advertirle que no estamos conformes.*

Respuesta: No. Las evaluaciones deben ser acordes con lo observado. El "mensaje" que usted o la empresa deseen transmitir a un empleado será verbal en el momento de la entrevista de retroalimentación o en cualquier otra circunstancia, pero no "usando" la evaluación para ello.

Pregunta: *¿Cómo evitar las diferencias entre los evaluadores? Por ejemplo, en una zona tengo un jefe que pone altas calificaciones como una forma de obtener mejores aumentos para sus vendedores, y en otra zona hay un jefe muy exigente…*

Respuesta: Es un tema complicado, pero hay distintas soluciones. Primero, reforzar el entrenamiento a los jefes en su rol de evaluadores. Todo lo que se invierta allí nunca será suficiente. Segundo, puede incluir un ítem en la evaluación de los jefes sobre este punto. Si ellos saben que a su vez los van a evaluar como evaluadores, seguramente tendrán más cuidado en la tarea.

Pregunta: *¿Usted cree que la evaluación del desempeño ayudará a mejorar mi relación con mis empleados?*

Respuesta: Sí, sin duda. Para retener al personal clave y para saber cuándo hay que desvincular al mal empleado la mejor herramienta de la que dispone son las **evaluaciones de desempeño.**

¿Por qué evaluar el desempeño?

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

Los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- ✓ Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- ✓ Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordemos a Edgar Schein[1] cuando explica que un trabajador "necesita saber cómo está realizando su trabajo", el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.
- ✓ La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

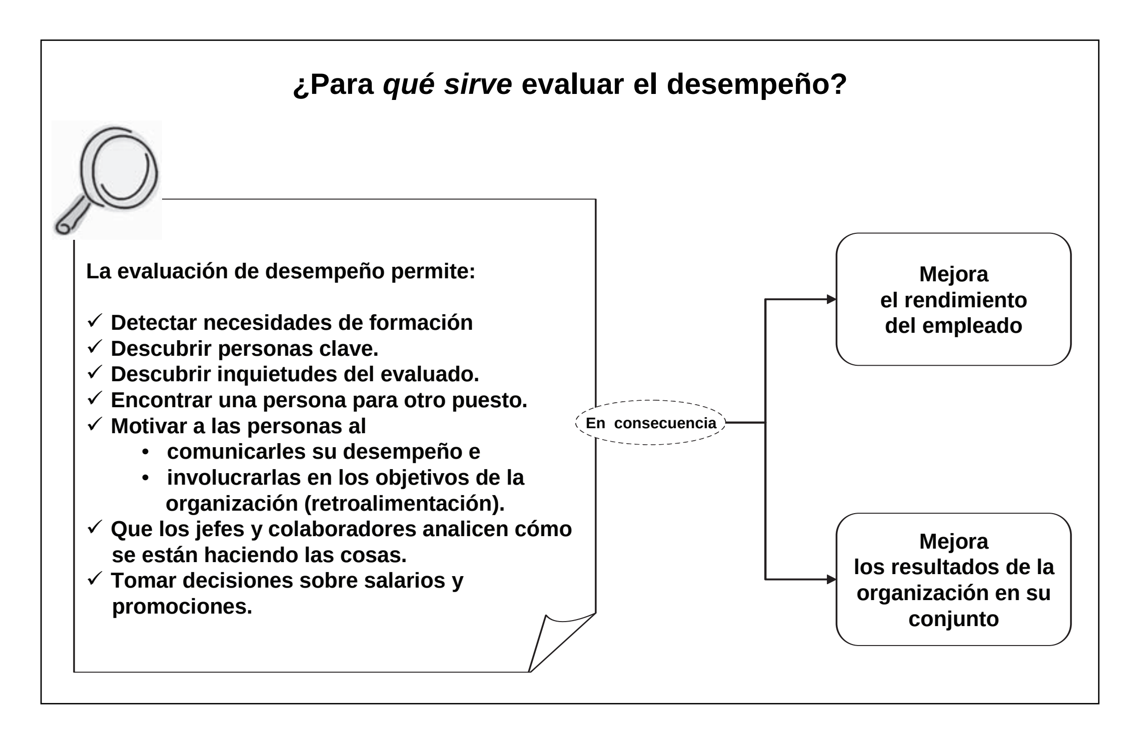
Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación a lo requerido por el puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con algo, en este caso "ese algo" es el puesto que ocupa.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la **adecuación persona-puesto**.

1. Schein, Edgar H., *Psicología de la organización*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1982.

A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de formación necesarias para la más correcta adecuación persona-puesto.

Como se ve, se puede utilizar la evaluación de desempeño para mucho más que para determinar salarios. Mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas. Una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes.



Beneficios y problemas más comunes

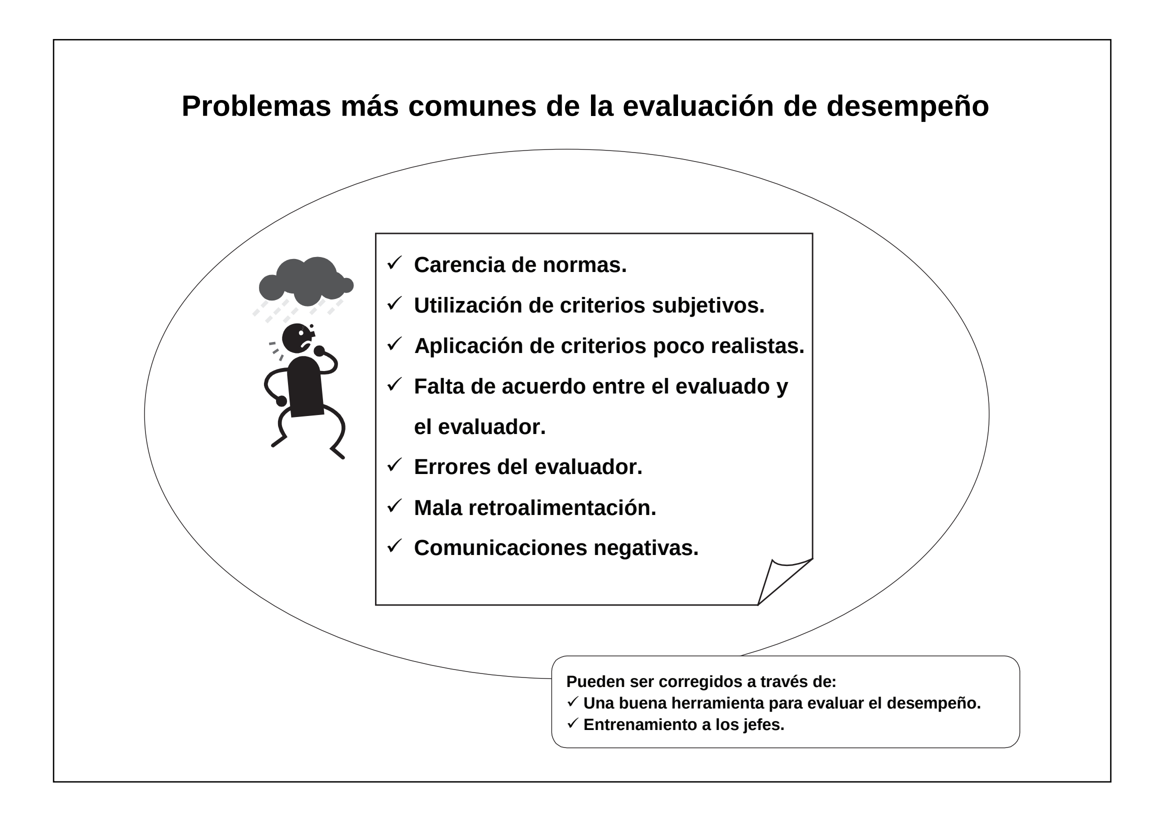
Los problemas más comunes en la evaluación de desempeño son:

- ✓ Carencia de normas.
- ✓ Criterios subjetivos o poco realistas.
- ✓ Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- ✓ Errores del evaluador.

✓ Mala retroalimentación.

✓ Comunicaciones negativas.

No requieren mayor explicación. Todos conocemos empresas con este tipo de problemas.



Para evitar estos problemas

✓ Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario y un instructivo. Sobre el final de este capítulo el lector encontrará un Anexo sobre el formulario, y en otros capítulos nos referiremos a los instructivos.

✓ Entrenar a los evaluadores. Muchas compañías se limitan a entregar el formulario y el instructivo, pero esto no basta. La mejor herramienta puede

fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla. Por lo tanto este es un punto clave. Se dedicará el Capítulo 7 a este aspecto.

Los métodos para evaluar el desempeño constituyen uno de los medios más útiles para aumentar la productividad así como para facilitar el avance a las metas estratégicas.

El éxito de un programa depende de varios factores; uno muy importante es cómo se lo administra.

¿Para qué sirve? Tiene muchos efectos benéficos para una organización. Entre los más importantes:

1. Dar a los empleados la oportunidad de repasar su desempeño y las normas con su supervisor.
2. Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
3. Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
4. Aportar una base para las recomendaciones salariales.

Entre otros usos se pueden mencionar:

1. Determinar promociones.
2. Tomar decisiones de retener o despedir.
3. Identificar necesidades de capacitación específica.
4. Planear carreras para el personal.

Si bien su uso más conocido o extendido está en relación con aspectos salariales y/o de promoción o despido, creemos que existe otro aspecto tan importante como estos, no siempre reconocido o presente tanto en evaluados como en evaluadores: **la evaluación de desempeño como herramienta de desarrollo**.

Desde el punto de vista individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y las debilidades, así como para mejorar el desempeño.[2]

2. Sherman, Bohlander y Snell, *Administración de Recursos Humanos,* Thomson Editores, México, 1999.

Los programas fallan por diferentes motivos, entre ellos, cuando los evaluadores no se toman en serio los programas –esto se soluciona con formación–, pero en ocasiones fallan por la presencia de jefes/evaluadores deshonestos o no sinceros durante la evaluación.

La evaluación de 360°, donde intervienen varios evaluadores, incluyendo clientes y otras personas relacionadas, es una herramienta formidable para el desarrollo de las personas. Dedicaremos parte de esta obra a esta evaluación en particular y a un derivado de la misma: la evaluación de 180°.

Métodos de evaluación de desempeño

Muchos autores hacen referencia a los distintos métodos de evaluación de desempeño. Esta obra tiene como propósito específico referirse a la evaluación de desempeño por competencias. No obstante se hará una pequeña referencia a los distintos métodos para que el lector tenga un panorama más completo sobre la temática.

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: **características, comportamientos** o **resultados**.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en comportamientos (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas.

El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización. (El formulario que está al final del capítulo combina resultados y comportamientos o competencias.)

Métodos basados en características[3]

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el "listado" de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

3. Sherman y otros, obra citada.

Escalas gráficas de calificación

Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

Método de escalas mixtas

El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.

Método de distribución forzada

El método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables. De todos modos es algo en desuso.

Método de formas narrativas

El método de forma narrativa requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado. Tiene, sin embargo, muchos problemas, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura; en otras palabras, los buenos escritores brindan evaluaciones más favorables de sus empleados que aquellos con menor capacidad literaria.

En síntesis, las evaluaciones de desempeño por características tienden a ser vagas y subjetivas. Una forma de eliminar la subjetividad es, en una evaluación de desempeño por características, darles a estas una descripción del comportamiento a lo largo de la escala; en ese momento la evaluación de desempeño por características cambia de nombre pasando a ser una evaluación de desempeño por comportamiento.

Métodos basados en el comportamiento

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se

desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

Nos referiremos nuevamente a este tema en los capítulos 2 y 3 y en otros subsiguientes.

Método de incidente crítico

Se relaciona con el comportamiento del evaluado cuando este origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el período evaluado, y de este modo se pueden facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Ahora bien, si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta.

Incidente crítico: suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.

Escala fundamentada para la medición del comportamiento

Enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.

Esta escala requiere mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo ya que debería hacerse una por cada puesto.

Alto	10	Descripción de los comportamientos
	9	
	8	
	7	
Promedio	6	
	5	
	4	
	3	
	2	
Bajo	1	

Escala de observación de comportamiento

Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en un comportamiento. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada uno de los comportamientos.

De este modo es más fácil informar al evaluado sobre su evaluación.

Métodos basados en resultados

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.

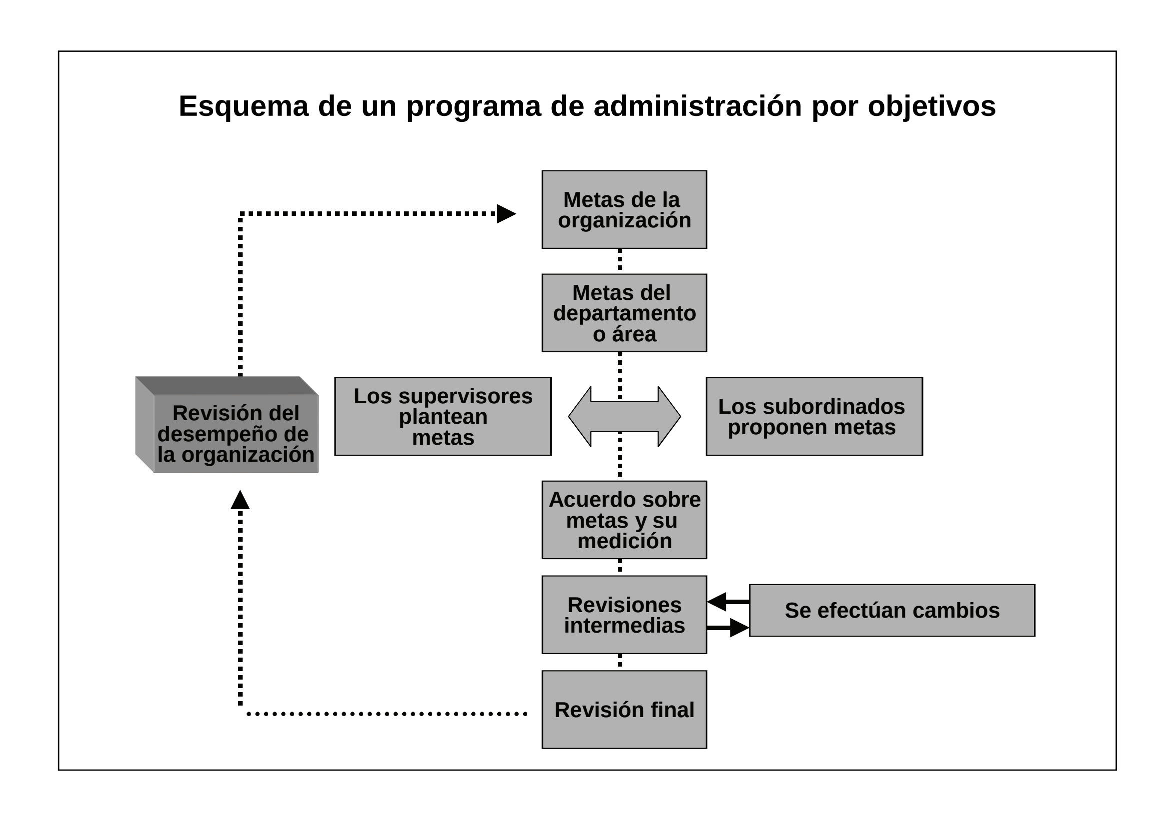
Mediciones de productividad

Ejemplos clásicos: vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos, respecto de la rentabilidad. De este modo fácilmente se puede alinear a los empleados con los objetivos organizacionales.

Pero también tienen problemas. Las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (escasez de una materia prima o recesión en un mercado determinado, asignación de una zona mala) sobre los cuales los empleados no tienen influencia. Si solo se mide el resultado sería injusto culpar a los empleados por estos motivos. Además, pueden influir a los empleados a accionar sobre el resultado a corto plazo, lo cual no siempre coincide con los objetivos empresariales. A su vez, pueden generar actitudes sectoriales dentro de una empresa.

Administración por objetivos

Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable.



Es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker en 1954[4] según la cual los empleados fijan objetivos mediante la consulta con sus superiores; luego se utilizan estos objetivos para la evaluación de desempeño. La administración por objetivos es un sistema que conforma un ciclo: comienza por el establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización y termina volviendo al mismo punto. El sistema actúa como proceso de establecimiento de metas, en el que se establecen los objetivos para la organización, para los departamentos o gerencias, para los gerentes y para los empleados. En síntesis, cada empleado tiene una meta específica, fijada por él mismo pero dentro de un esquema general preparado/supervisado por su jefe o por el jefe del jefe, según corresponda. La descripción de la meta se acompaña de una descripción detallada de cómo hará ese empleado para alcanzarla. Luego del período evaluado –generalmente un año– el empleado hace su propia

4. Sherman, obra citada.

autoevaluación sobre lo logrado, con datos reales. La entrevista de retroalimentación se basa en la autoevaluación y el grado de cumplimiento de metas tanto del evaluado como de la organización.

¿Cuál utilizar?

Dependerá de cada empresa, de los propósitos que cada una asigne a la evaluación, de cuánto se desee invertir. Aunque se tiende a aplicar los sistemas elaborados y sofisticados, no siempre son los mejores para una empresa en particular.

Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño

	Ventajas	Desventajas
Métodos de características	De fácil y rápido diseño y –por lo tanto– de menor coste. Fáciles de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
Métodos de comportamiento	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
Métodos de resultados	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.

El entrenamiento de evaluadores

El entrenamiento debe proporcionarse a los evaluadores cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva y –también– cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea de evaluar personal, por ejemplo, cuando una persona es promovida, cuando se incorpora un nuevo gerente o supervisor, etc.

- ✓ Los supervisores son los que realizan la evaluación de su equipo; si bien el área de Recursos Humanos puede ejercer una cierta supervisión, no es la "dueña" o responsable de las evaluaciones;
- ✓ los evaluadores deben estar familiarizados con las técnicas de evaluación utilizadas, y
- ✓ deben evaluar en forma justa y objetiva.

El éxito del programa depende de ellos.

Otros métodos de evaluación de desempeño

Gary Dessler[5] presenta, con alguna diferencia, métodos similares a Sherman sobre la evaluación de desempeño de empleados.

Técnica de escala gráfica de calificación

Escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. Al colaborador se lo califica al identificar la calificación que describa mejor su nivel de desempeño para cada característica.

Método de alternancia en la clasificación

Clasificación de los empleados desde el mejor al peor, en torno a una característica en particular.

Método de comparación de pares

Clasificación de los subordinados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, para indicar cuál es el mejor empleado de ese par.

5. Dessler, Gary, *Administración de personal,* Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1996.

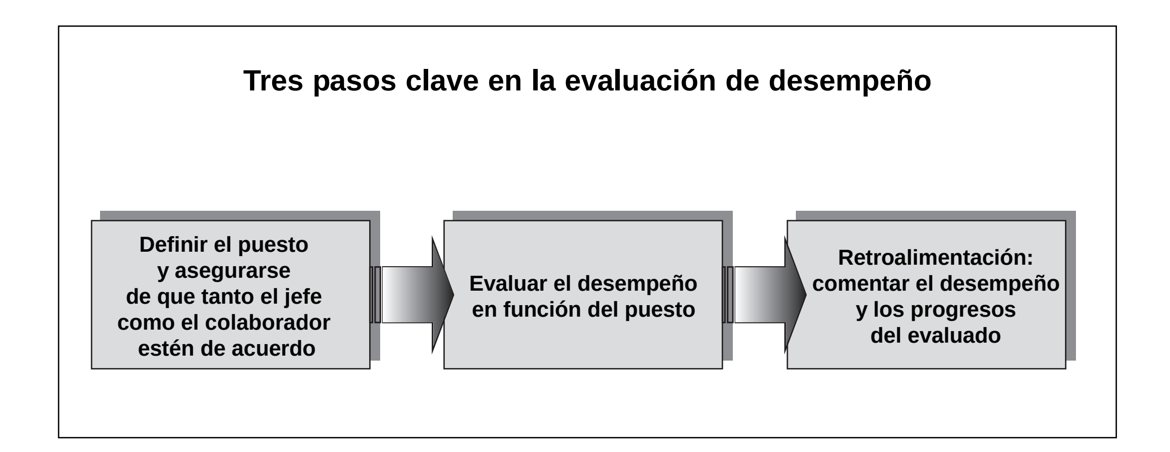
Método de distribución forzada

Similar a la graduación de una curva; se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño.

Dessler señala, además, otros métodos ya mencionados más arriba. En nuestra opinión, un método que no se relacione con el puesto que debe ocuparse no es válido para la medición del desempeño de un empleado.

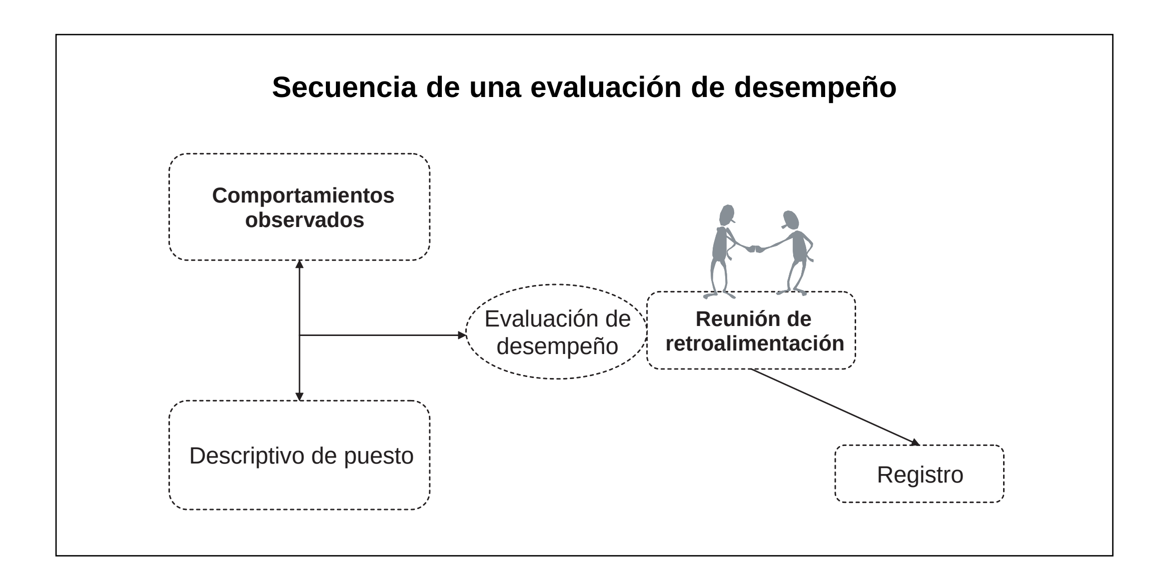
Pasos de una evaluación de desempeño

- ✓ Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación solo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
- ✓ Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- ✓ Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del colaborador.



El análisis de la gestión o el desempeño de una persona tiene a su vez tres momentos diferentes:

1. Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores (competencias o comportamientos) prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde se establezcan estos objetivos.
2. Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Antes de llegar al período final de evaluación –generalmente un año– es aconsejable establecer con cierta periodicidad –por ejemplo, cada tres meses, cada cuatro meses o cada seis– una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos. En las reuniones deben analizarse el grado de cumplimiento de factores (en relación con el comportamiento o las competencias) o competencias, según el método de evaluación elegido por la empresa.
3. Al final del período, reunión final de retroalimentación de los resultados. Si por alguna circunstancia una persona tuvo dos dependencias –por ejemplo, un consultor que en el año lleva dos grandes proyectos de los que informa a dos jefes diferentes– será evaluada por ambos jefes; si el empleado es transferido de área, de plaza o ciudad durante el año, deberá segmentarse el período y será igualmente evaluado por los diferentes jefes.



Como muestra el gráfico, basándose en la **descripción del puesto** y en los **comportamientos observados** es factible realizar la **evaluación de desempeño,** proceso en el cual son muy importantes la comunicación y el registro no solo de la evaluación en sí misma –habitualmente se utiliza un formulario– sino también del **resultado de la entrevista de retroalimentación**.



Entrevistas de retroalimentación

La entrevista de retroalimentación sobre la evaluación es el momento más importante del proceso. No solo permite analizar la evaluación, sino también encontrar, en conjunto, áreas o zonas de posibles mejoras. Asimismo mejora la comunicación entre jefes y empleados permitiendo o encontrando un momento de reflexión y de oportunidad de expresión.

Los autores hacen referencia a tres tipos de entrevista de evaluación:

- ✓ Decir y convencer.
- ✓ Decir y escuchar.
- ✓ Solución de problemas.

¿Cómo realizar la entrevista de retroalimentación?

Pasos sugeridos

1. Solicitar una autoevaluación.
2. Invitar a la participación.
3. Demostrar aprecio.
4. Minimizar la crítica.
5. Intentar cambiar comportamientos.
6. Enfocarse en la solución de problemas.
7. Apoyar.
8. Establecer metas.
9. Dar seguimiento en forma cotidiana.

Mejoramiento del desempeño

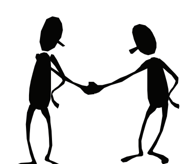
La entrevista de evaluación debe brindar elementos, pautas, para el mejoramiento del desempeño y para elaborar planes con ese fin.

Muchas veces los que tienen un desempeño ineficiente no comprenden exactamente qué se espera de ellos. Aclarar este punto, especificando áreas de acción y responsabilidades, mejora el desempeño.

Se debe identificar el origen/causa del desempeño ineficaz o insuficiente, y luego trazar un plan de acción.

Pasos de la reunión de retroalimentación

- ✓ Saludo cálido que distienda el inicio de la reunión.
- ✓ Resumen: asegúrese de que el colaborador comprenda la forma en que fue evaluado.
- ✓ Puntos fuertes y a continuación los débiles.
- ✓ Darle oportunidad al colaborador para que exprese sus sentimientos.
- ✓ Salario: anuncie el nuevo salario y la fecha en que será efectivo si mereció un aumento.
- ✓ Cierre con una frase positiva, excepto que el desempeño sea muy malo.



Cuando las evaluaciones de desempeño no son satisfactorias

Cuando el resultado no es favorable y el evaluado fue un buen empleado durante mucho tiempo, con evaluaciones positivas anteriores, o en el caso de personas que están pasando un mal momento personal; en suma, para situaciones especiales, se puede implementar un programa especial de **mejora del rendimiento**.

Para lograrlo, tienen que “comprar la idea” en primer lugar el supervisor del empleado en cuestión, y en segundo lugar el empleado mismo. Luego es importante acotar los tiempos, es decir, el programa debe tener un plazo definido, por ejemplo, seis meses.

Un plan de mejora del rendimiento debe incluir:

- ✓ Instrucciones y orientaciones verbales.
- ✓ Comentarios y sugerencias frecuentes.
- ✓ Conversaciones formales e informales.

✓ Informes de evaluación del rendimiento.

✓ Entrenamiento.

✓ Advertencias verbales y por escrito.

Para una correcta puesta en marcha debe prepararse un plan de acción con fecha de inicio, fechas de revisiones parciales y firmas de la persona involucrada, su supervisor inmediato y el responsable del área.

¿Cómo confeccionar un plan de acción?

✓ Analizar el tipo de problemas y las posibles causas que hayan dado origen a la situación.

✓ Pensar medidas realistas que podrían ayudar a rectificar el problema.

✓ Posibles ideas:
  - ➢ ¿Necesita entrenamiento? ¿En qué?
  - ➢ ¿Necesita repasar la descripción del puesto?
  - ➢ ¿Tiene dudas sobre las políticas o los procedimientos?

Si una empresa trabaja con esquemas de *mentoring*[6], la persona que asuma el rol de mentor puede ser la indicada para aconsejar a la que está transitando por un programa de mejora del rendimiento.

¿Qué sucede si el empleado no *mejora* su rendimiento de acuerdo con lo esperado?

Posibles instancias:

✓ Realineamiento de carrera ofreciéndole otra posición acorde con su nuevo estándar de rendimiento.

✓ Reingreso al programa de mejora del rendimiento con nuevos plazos y objetivos.

✓ Desvinculación.

---

6. La autora trata este tema en *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias,* Cap. 7. Igualmente en el Cap. 7 de *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos.* El tema también es tratado en *Desarrollo del Talento Humano,* Nueva Edición.

Un esquema completo de evaluación de desempeño

En la ya mencionada obra *Dirección estratégica de Recursos Humanos* se presenta un esquema de evaluación de desempeño. A partir de este esquema y con algunas modificaciones, se presenta a continuación nuestra propuesta integrada de evaluación de desempeño combinando evaluación por resultados con evaluación por comportamiento o competencias.

La evaluación, en consecuencia, se divide en dos partes: **análisis del rendimiento (objetivos)** y **análisis del desempeño en función de competencias,** considerando los comportamientos y su frecuencia, conceptos que a lo largo de esta obra serán debidamente explicados **en relación con el puesto** ocupado por la persona a evaluar.

Análisis del rendimiento (o evaluación por objetivos)

Gómez-Mejía y colaboradores[7] se refieren a la evaluación del rendimiento. *Para determinar el rendimiento se requiere un sistema de medición basado en el análisis del puesto de trabajo. Por lo tanto, el sistema de evaluación deberá centrarse en actividades que afecten al éxito de la empresa, y no en características que no tengan que ver con el rendimiento, como por ejemplo la raza, la edad o el sexo.*

Asimismo hace referencia a la *gestión del rendimiento;* para lograrlo las evaluaciones deberían ser algo más que una actividad que mira el pasado y que felicita o reprueba a los trabajadores por su trabajo durante el período anterior.

Con este propósito, la evaluación debe orientarse al futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa.

Esto requiere que los directores proporcionen una retroalimentación a los trabajadores con el fin de que estos alcancen niveles más altos de rendimiento.

En párrafos anteriores nos referimos a la necesidad de fijar los objetivos al inicio del período de evaluación. El análisis del rendimiento se realizará sobre la base de esos objetivos. A su vez estos objetivos deben ser mensurados o ponderados de algún modo, idealmente con valores que sumen diez o cien para su rápida visualización.

---

7. Gómez-Mejía, Luis R.; Balkin, David B. y Cardy, Robert L., *Gestión de Recursos Humanos,* Prentice-Hall, Madrid, 1998.

Estos objetivos ponderados serán evaluados en relación con el grado de consecución, por ejemplo en una escala de 1 a 5:

1. Supera ampliamente el objetivo.
2. Supera el objetivo.
3. Alcanzó el objetivo.
4. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo.
5. No alcanzó el objetivo.

Objetivos de gestión	**Ponderación**	**Nivel de consecución (1 a 5)**	**Comentarios**
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
	100%		

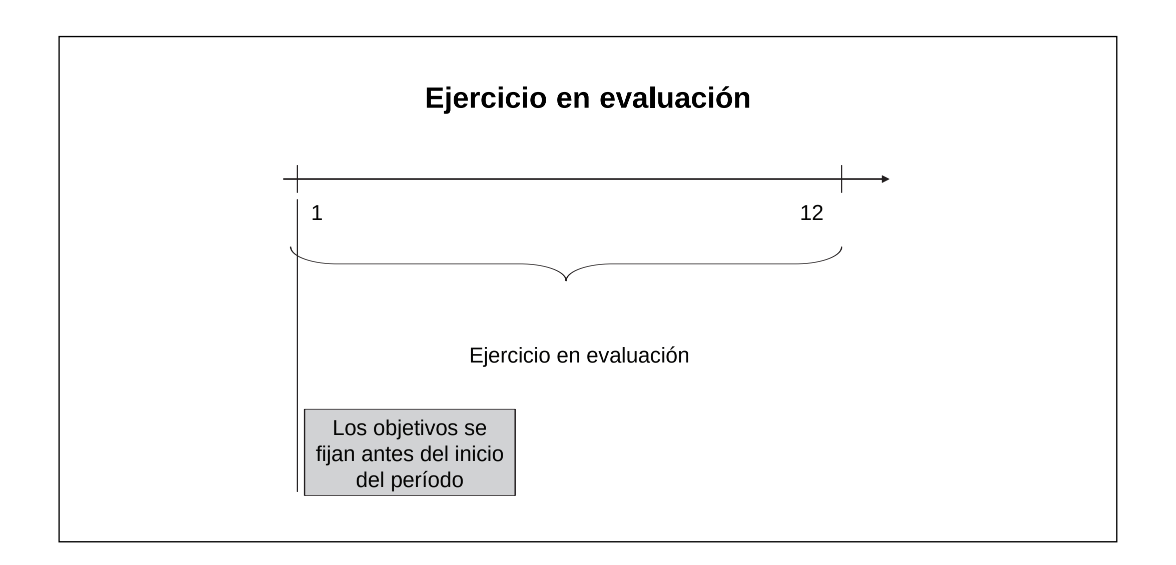
Para la fijación de los objetivos hay que tener en cuenta que los mismos deben ser:

✓ **Estratégicos:** según se vio en la introducción de esta obra, los objetivos individuales deben encontrarse dentro de los objetivos estratégicos de la organización, ser parte de ellos.

- ✓ **Específicos:** describir muy claramente cuál es el resultado final del objetivo.
- ✓ **Medibles**.
- ✓ **Alcanzables:** si bien deben presentar un desafío, deben ser alcanzables. No hay elemento más desmotivador para un empleado que sentir que lo miden por algo que él de todos modos no podrá alcanzar ni aun esforzándose mucho.
- ✓ **Delimitados en tiempo**.

¿Cuándo se fijan los objetivos?

Lo más habitual y recomendable es hacerlo **antes del inicio del período a evaluar.** Es decir, si el año fiscal comienza el 1 de enero, los objetivos del año próximo deberían fijarse durante el mes de diciembre previo.

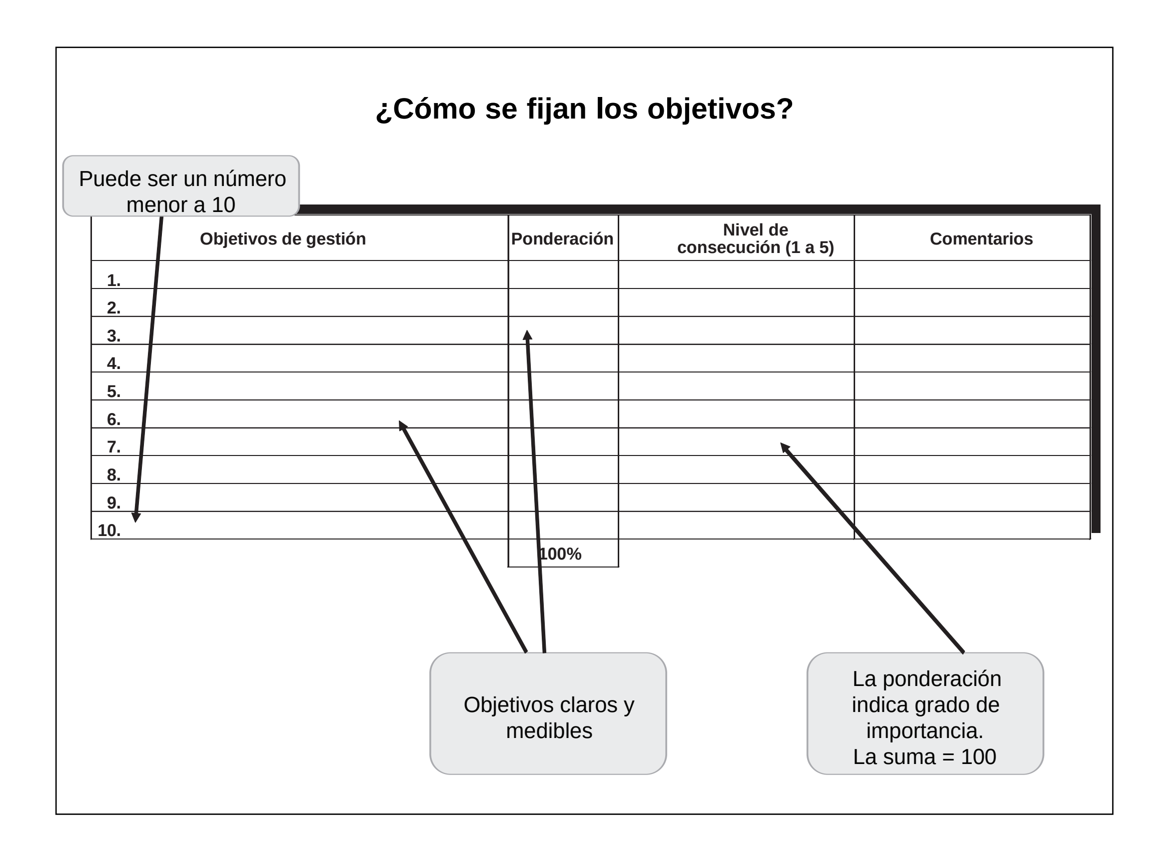


¿Cómo se fijan los objetivos?

Los objetivos deberán ser claramente definidos y el colaborador debe conocer, comprender y aceptar la forma en que estos serán medidos.

Nuestra sugerencia, a las organizaciones clientes, es que los objetivos sean, además, ponderados.

Más adelante se ofrecerán ejemplos sobre cómo fijar objetivos y, además, se analizará cómo debe realizarse la ponderación de los mismos.



Algunos comentarios al respecto:

En el gráfico precedente hemos dejado espacio para la fijación de hasta 10 objetivos. Lo usual es un número menor.

Los objetivos deben ser claros, medibles y tener relación con el puesto que la persona ocupa (o que eventualmente podría ocupar más adelante, si está en un plan de sucesión o de carrera).

La ponderación de cada objetivo –igual comentario se hizo para la fijación de éstos– debería realizarse de manera previa, es decir, antes del inicio del período en evaluación. Además, las diferentes ponderaciones asignadas a cada objetivo deberán sumar 100 (en total), ya que se trata de porcentajes.

Ejemplo: A un colaborador se le han fijado cuatro objetivos para el próximo año. Según su grado de importancia, estos se podrían ponderar del siguiente modo:

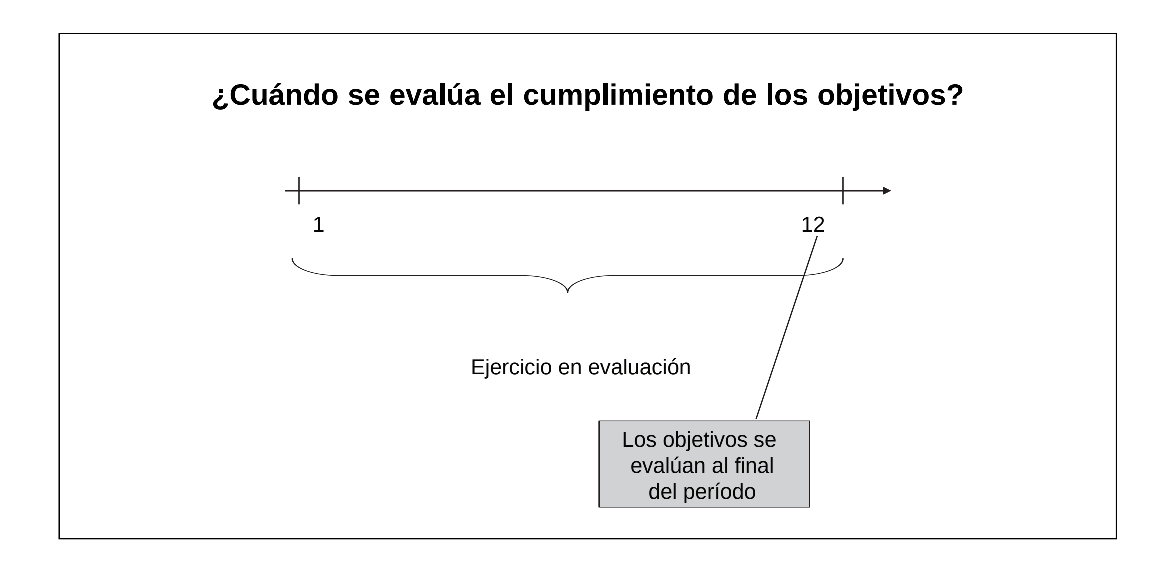
a) Ponderación uniforme, es decir, una ponderación individual a cada objetivo de 25.

b) No uniforme. El objetivo 1 recibe una ponderación de 40 y los tres restantes, cada uno, de 20.

En ambos casos, el total es igual a 100.

¿Cuándo se evalúa el cumplimiento de los objetivos?

La evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos se realiza al final del período evaluado. No obstante, en el caso de realizarse una o varias reuniones de progreso, en estas, se analiza el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos.



A continuación se verá un ejemplo para una mejor comprensión de lo explicado sobre objetivo, fijación, ponderación y grado de consecución.

Análisis del rendimiento.
Ejemplos de objetivos. Fijación. Evaluación.
Cálculo de evaluación final

A modo de ejemplo de cómo se fijan objetivos y su ponderación presentamos el caso de un responsable de tienda de una imaginaria cadena que hemos denominado *Súper Descuento* cuyo caso, para la evaluación de competencias, se presenta en el Capítulo 8. En este ejemplo se fijaron cinco objetivos para evaluar durante el año.

Evaluado: Responsable de tienda
Análisis del rendimiento o de consecución de objetivos al final del ejercicio evaluado

Objetivos de gestión	Ponderación	Nivel de consecución (1 a 5)	Comentarios
1. *Alcanzar un promedio mensual de ventas de 500.000 dólares*	**50**		
2. *Aumentar en el 25% el valor del ticket promedio de la tienda a su cargo*	**20**		
3. *Imponer en la clientela por lo menos 3 (tres) de los nuevos productos a lanzarse este año. Los nuevos productos deberán representar el 5% de las ventas totales*	**10**		
4. *Disminuir en un 10% las quejas de clientes de su tienda en relación con el último ejercicio*	**10**		
5. *Disminuir en un 5% la rotura de productos en la tienda a su cargo en relación con el último ejercicio*	**10**		
	100%		

Evaluado: Responsable de tienda
Análisis del rendimiento o de consecución de objetivos al final del ejercicio evaluado

Objetivos de gestión	Ponderación	Nivel de consecución (1 a 5)	Comentarios
1. *Alcanzar un promedio mensual de ventas de 500.000 dólares*	**50**	**1**	**Superó el objetivo; las ventas fueron de 560.000 dólares**
2. *Aumentar en el 25% el valor del ticket promedio de la tienda a su cargo*	**20**	**1**	**Superó el objetivo; los tickets aumentaron el 28% en promedio**
3. *Imponer en la clientela por lo menos 3 (tres) de los nuevos productos a lanzarse este año. Los nuevos productos deberán representar el 5% de las ventas totales*	**10**	**1**	**Alcanzó el objetivo ampliamente. Se focalizó en tres productos que representaron el 8% de las ventas totales**
4. *Disminuir en un 10% las quejas de clientes de su tienda en relación con el último ejercicio*	**10**	**1**	**Alcanzó el objetivo, las quejas sobre su tienda fueron el 20% menores que el año anterior y el índice más bajo de su zona**
5. *Disminuir en un 5% la rotura de productos en la tienda a su cargo en relación con el último ejercicio*	**10**	**3**	**No alcanzó el objetivo, el índice de roturas mejoró solo en el 3%**
	100%		

Hoja de cálculo de la evaluación ponderada en relación con los objetivos

Escala aplicada en este caso:

1 = 100% **2 = 75%** **3 = 50%** **4 = 25%** **5 = 0%**

Objetivo	Ponderación	Evaluación	Totales
1	50	1 = 100%	50
2	20	1 = 100%	20
3	10	1 = 100%	10
4	10	1 = 100%	10
5	10	3 = 50%	5
	100%		95%

Nota final por objetivos: 1. Excepcional. Alcanzó un cumplimiento del 95% de los objetivos planteados

Evaluación por competencias

Para el análisis de desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo. Citando otra vez a Gómez-Mejía[8], este autor dice, en su capítulo relacionado con *Evaluación y gestión del rendimiento,* que la principal ventaja de adoptar un enfoque basado en comportamientos para medir el rendimiento reside en que los criterios –o las pautas de rendimiento– utilizados son concretos. Las escalas de comportamiento proporcionan a los empleados ejemplos específicos de comportamientos que pueden realizar (o evitar) si quieren tener éxito en su trabajo. Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados puede verificar, analizar y controlar sus propios comportamientos con lo requerido, al llegar el momento de la evaluación de desempeño no pueden presentarse "grandes sorpresas". Como se verá más adelante, en el capítulo destinado a entrenamiento de evaluadores, y como, a su vez, se verá en el caso práctico del Capítulo 8, los ejemplos de comportamientos que se presentan en las aperturas de las competencias en grados, por ejemplo en un diccionario de comportamientos[9], pueden enriquecerse y complementarse con ejemplos. Si bien preparar ejemplos para todos los puestos o

8. Obra citada.
9. Alles, Martha Alicia, *Diccionario de Comportamientos. Gestión por competencias,* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004.

familias de puestos de una compañía puede constituir un trabajo ímprobo, una empresa puede tomar un camino intermedio preparando ejemplos para puestos que puedan ser tomados como referentes de otros.

En el Capítulo 7 de *Dirección estratégica de Recursos Humanos* (Nueva Edición) se presenta el análisis del desempeño según el siguiente esquema:

Sobre la base de una escala de 1 a 5 como la siguiente:

1. Excelente.
2. Muy bueno.
3. Normal (se entiende como normal el desempeño esperado para la posición).
4. Necesidad de desarrollo.
5. Necesidad de mejora urgente.

Se sugiere adicionar la autoevaluación de la persona involucrada con la misma escala.

Suponiendo 10 competencias para un determinado puesto se deberá indicar la denominación seguida por una definición del concepto y ejemplos de comportamientos de acuerdo con el grado requerido si se trabaja bajo un esquema de Gestión por Competencias.

Si una empresa utiliza un esquema como el aquí descrito para evaluar el desempeño y –además– una evaluación de 360° o evaluación de 180°, como se desarrolla en otros capítulos de esta obra, se sugiere la homogeneización de conceptos.

En una evaluación de desempeño no se trata de analizar o evaluar rasgos de personalidad sino de identificar y ponderar comportamientos en el trabajo y en relación con el puesto ocupado.

Competencias y comportamientos esperados	Nivel según el evaluado (1 a 5)	Nivel según el evaluador (1 a 5)	Comentarios
Denominación y breve descripción de la competencia			
Denominación y breve descripción de la competencia			
Denominación y breve descripción de la competencia			
Denominación y breve descripción de la competencia			
Denominación y breve descripción de la competencia			
Denominación y breve descripción de la competencia.			
Denominación y breve descripción de la competencia			
Denominación y breve descripción de la competencia			
Denominación y breve descripción de la competencia			

Para una evaluación de desempeño por competencias y suponiendo 4 competencias cardinales, aquellas definidas para todos los colaboradores, y 6 competencias específicas –aquellas definidas para ciertos colectivos específicos, por ejemplo, por área de actividad–, sugerimos utilizar un esquema como el siguiente:

Competencia	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No desarrollada
Competencias cardinales					
Denominación y breve descripción de la competencia en el grado correspondiente al requerido					
Denominación y breve descripción de la competencia en el grado correspondiente al requerido					
Denominación y breve descripción de la competencia en el grado correspondiente al requerido					
Competencias específicas					

Escala numérica de los grados

A: 100%
B: 75%
C: 50%
D: 25%
No desarrollada: 0%

Recomendaciones

Sobre la base de los objetivos para el nuevo ejercicio y del desempeño medido en la evaluación por competencias es factible indicar acciones específicas que se recomienden para cada colaborador evaluado. Por ejemplo: capacitación o entrenamiento específico, participación en determinados proyectos de la compañía, asignaciones especiales, etc. Las mencionadas acciones deben ser acordadas con el evaluado.

Debe mejorar	**Acción propuesta**	**Fechas o plazos**
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

El evaluador deberá tener en cuenta que las posibles mejoras podrán implicar diferentes acciones, tales como:

1. Asignarle proyectos al evaluado que impliquen mejoras en su desempeño; por ejemplo, intervención en equipos multidisciplinarios.
2. Organizar reuniones periódicas de retroalimentación con el grupo de trabajo.
3. Asignar un tutor cuando esto sea conveniente y según la cultura de la organización.
4. Rotaciones de puestos.
5. Capacitación por parte del cliente interno, si esto fuese pertinente.

6. Cursos de capacitación.
7. Lecturas sugeridas.
8. Análisis de casos.
9. Otras acciones para proponer.

Evaluación final

En un esquema completo de evaluación como el propuesto, donde se combina la evaluación por objetivos (análisis del rendimiento) y la evaluación por competencias, para la evaluación global y la consecuente nota o evaluación final debe tenerse en cuenta tanto el análisis del rendimiento como la evaluación por competencias.

¿Cómo incide la evaluación por competencias en la evaluación final?

Continuando con el ejemplo que se presentó para explicar fijación y evaluación de objetivos: si el evaluado cumplió sus objetivos en el 95% y en las competencias solo dos de ellas están por debajo del nivel requerido, es posible fijar acciones de mejora de las respectivas competencias sin afectar la evaluación final. Si, por el contrario, se diese una situación diferente, con todas las competencias muy alejadas del nivel requerido, el supervisor deberá analizar el caso en particular, *cómo es que el evaluado tuvo tan alto grado de cumplimiento de objetivos y se encuentra tan alejado en sus competencias* (recuerde el lector que se supone que las competencias requeridas por el puesto son las necesarias para tener éxito en la función). Si esto ocurriese de este modo, se sugiere buscar ayuda en el área de Recursos Humanos.

Un supervisor puede decidir modificar la evaluación final en función de su valoración de las competencias; deberá explicarlo al evaluado en la entrevista de evaluación. Igualmente, cuando existan notorias diferencias entre la autoevaluación y la evaluación del superior.

Cada evaluador deberá poder fundamentar no solo en el formulario de evaluación, sino también en la entrevista de evaluación, cómo se determinó o calculó la evaluación final, basándose para ello en los registros consignados en la evaluación y no en opiniones de tipo subjetivo.

Cada evaluación debe tener una "nota final", es decir una única puntuación que según el esquema propuesto sugerimos de 1 a 5 como la siguiente:

1. EXCEPCIONAL: para aquellos que demuestren logros excepcionales y extraordinarios en TODAS las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.
2. DESTACADO: cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera bastante lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.
3. BUENO: se entiende como normal, el esperable para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente todas las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas en este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.
4. NECESITA MEJORAR: este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.
5. RESULTADOS INFERIORES A LOS ESPERADOS: se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Si el individuo va a permanecer en la posición, el desempeño debe mejorar significativamente dentro de un período determinado.

Firmas

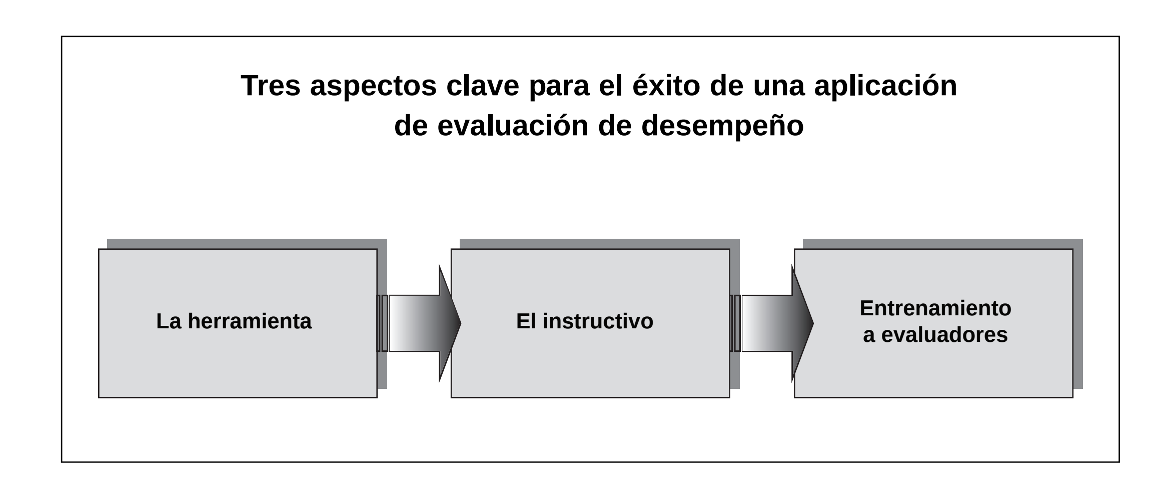
1. Del evaluador.
2. Del jefe directo del evaluador.
3. Del evaluado. Su firma no indica necesariamente acuerdo de su parte.

Firma del evaluador	**Comentarios**
Firma del jefe del evaluador	**Comentarios**
Firma del evaluado	**Comentario**

Tres aspectos clave para el éxito de un programa de evaluación de desempeño

El éxito de cualquier programa en relación con el personal requiere fundamentalmente confianza y credibilidad. Dijimos al comienzo del capítulo que sobre este tema son escépticos por igual empleados y empleadores, por distintos motivos cada uno pero con igual resultado: falta de confianza.

Para una adecuada implementación deben reunirse tres elementos básicos con el propósito de crear confianza y credibilidad, que se señalaron como imprescindibles: una buena **herramienta**, apropiada al negocio, al tamaño de la empresa; un buen **instructivo** que explique claramente cómo se realiza la evaluación, cómo se completan los formularios, qué se evalúa y cómo y **entrenamiento a los evaluadores**.



La evaluación de desempeño para empresas de todo tamaño

Nos hemos referido a esquemas de evaluación de desempeño que pueden parecer complicados o poco aplicables a empresas pequeñas. Sin embargo, los criterios pueden ser los mismos aunque sea más sencillo el esquema de aplicación para adaptarlo a una empresa con pocos empleados. No es necesario ser menos profundo o profesional. Algunas ideas:

Criterio de evaluación de desempeño. El enfoque más simple es revisar el trabajo del empleado basándose en calidad y cantidad, en relación con los requisitos del puesto.

Calificaciones de desempeño. Debe calificarse el desempeño del empleado de una manera consistente.

A modo de ejemplo incluimos un sistema de calificación con aumentos sugeridos de sueldo. Si bien se ha mencionado que las evaluaciones no tienen esta única finalidad, ejemplificaremos aquí la relación entre ambos temas.

Descripción	Aumento sugerido
RESULTADOS INFERIORES A LOS ESPERADOS. Este nivel se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto.	0%
NECESITA MEJORAR. Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto de trabajo en las principales áreas de su trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayor parte de las tareas pero necesita mayor desarrollo y mejora.	0-3%
BUENO. Se entiende como el esperado para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente todas las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de quienes tienen conocimientos, formación y experiencia apropiadas para el puesto. Las personas en este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.	4-7%
DESTACADO. Los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.	8-10%
EXCEPCIONAL (puede significar promoción). Para aquellos que demuestren logros extraordinarios en TODAS las manifestaciones de su trabajo, y que tengan un desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.	+10%

Debido a que las evaluaciones de desempeño y la entrevista de retroalimentación pueden ser emocionales, especialmente para el empleado y, en ocasiones, también desde la perspectiva de los jefes o superiores, es conveniente realizar una reunión con una agenda en mente. El planeamiento es muy importante para objetivizar el proceso y manejar las emociones. Se sugiere transmitir el mensaje deseado prescindiendo de la eventual reacción del empleado.

Algunos consejos sobre retroalimentación

- ✓ *Comunicación.* Es muy importante que el empleado comprenda la forma en que se califica su desempeño. Primero resuma el desempeño total, y luego explique qué significa la calificación. A menos que el desempeño del empleado sea netamente insatisfactorio, felicítelo por sus puntos fuertes y trate de cerrar la entrevista con una actitud positiva. Sugiera aquello que debe modificar y qué espera de él en el futuro.
- ✓ *Salario.* Nunca mencione un cambio de remuneración hasta el final de la entrevista de retroalimentación. Si no lo hubo, explique claramente por qué.
- ✓ *Sea sencillo.* Algunos supervisores abordan estas situaciones con un cierto grado de histrionismo. No es conducente.
- ✓ *Evaluaciones negativas.* Cuando tenga que informarle a un empleado que su evaluación de desempeño ha sido considerada como insatisfactoria, hable clara y concisamente. No dé mensajes ambiguos, solo confunden y no atenúan por ello lo desagradable de la situación.
- ✓ *Evaluaciones positivas.* Hasta los mejores empleados poseen algunas deficiencias. Trate de mantener la entrevista en perspectiva.

El rol de Recursos Humanos en la evaluación de desempeño

En muchas organizaciones, tanto Recursos Humanos como las otras áreas "piensan" que las evaluaciones de desempeño son herramientas que pueden "dar poder", ya que permiten tomar decisiones sobre el futuro de las personas. Esto es, desde ya, un grave error. Si bien Recursos Humanos tiene un papel preponderante en estos temas, lo ejerce desde otro lugar muy diferente:

- ✓ Es un asesor (*staff*) que tiene una tarea técnica a su cargo.
- ✓ Diseña la herramienta o contrata al consultor que la diseña, y conduce la relación con el consultor proveedor.
- ✓ Coordina la relación con el consultor externo en el caso de las evaluaciones de 360° (o de 180°). Ver capítulos 5 y 6.
- ✓ Ayuda a su implementación y cumplimiento, con su función de entrenamiento de los futuros evaluadores.
- ✓ Vela por la objetividad del sistema.
- ✓ Administra la herramienta.

Por ello no debe olvidarse que…

- ✓ Los verdaderos evaluadores y diseñadores de la carrera son el jefe y el jefe del jefe *(mentoring)*, y los distintos evaluadores participantes de una evaluación de 360° (o de 180°).

El rol del área de Recursos Humanos en los procesos de evaluación de desempeño y administración de carreras

- **Es un asesor (*staff*)**
- **Diseña la herramienta**
- **Ayuda a su cumplimiento**
- **Vela por la objetividad del sistema**
- **Administra la herramienta**
- **Los verdaderos evaluadores y diseñadores de la carrera son el jefe y el jefe del jefe**

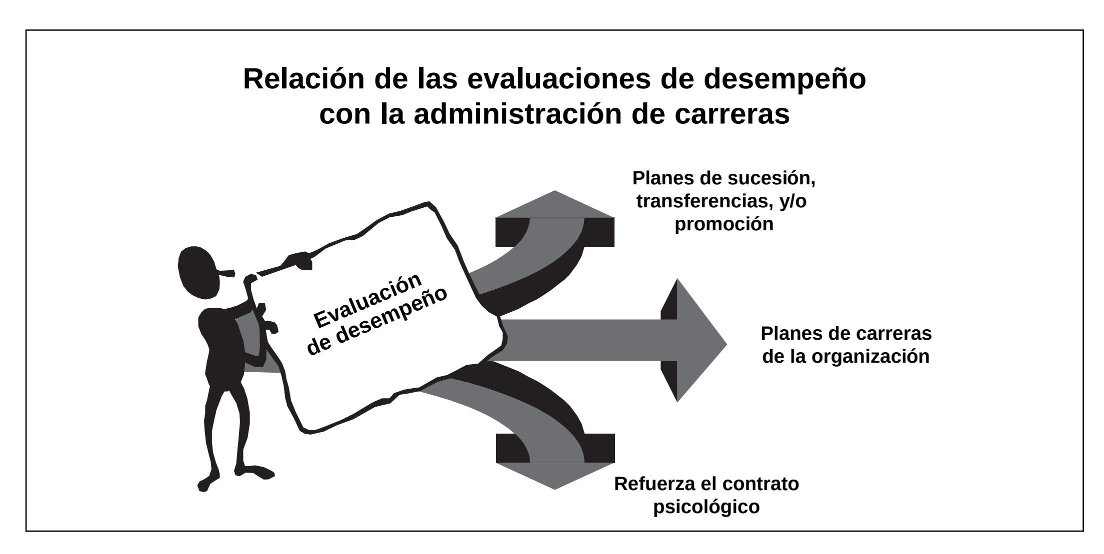
Relación entre las evaluaciones de desempeño y la administración de carreras

Las evaluaciones de desempeño tienen una correlación con las carreras de las personas, ya que uno de los derivados de las mismas son las acciones de promoción y desarrollo de los evaluados. El área de Recursos Humanos tiene un papel de asesor o *staff* que ayuda al cumplimiento de las políticas de la organización e implementa los resultados de las evaluaciones, las decisiones de promoción, etc., y vela por la objetividad del sistema.

- ✓ Los verdaderos autores de las carreras son los propios involucrados y sus jefes.
- ✓ Finalizadas las evaluaciones de desempeño, Recursos Humanos tiene por delante una ardua tarea.
- ✓ Para cada uno de los evaluados surgen planes de acción que pueden implicar tareas de capacitación, entrenamiento, transferencias, promociones, etc.

Manejo de promociones y transferencias

Las promociones suelen ser una consecuencia de las evaluaciones de desempeño; por ese motivo hemos incluido esta breve referencia. Las transferencias en especial deben ser consensuadas con los empleados ya que si las mismas implican desplazamientos geográficos pueden ocasionar problemas con sus familias.



SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

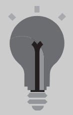
- El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.
- Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores para lograr mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno, la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.
- El desempeño se evalúa para decidir promociones, remuneración o simplemente para decirles a los empleados cómo están haciendo su tarea. A partir de las evaluaciones, los jefes y sus subordinados pueden reunirse y revisar el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, recordando que la mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación.
- Los tres pasos para evaluar el desempeño son: primero, definir el puesto y asegurarse que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto; segundo, evaluar el desempeño en función del puesto (incluye algún tipo de calificación); y, por último, la retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.
- Muchos autores hacen referencia a los distintos métodos de evaluación de desempeño. Esta obra tiene como propósito específico referirse a la evaluación de desempeño por competencias. No obstante se ha realizado una pequeña referencia a los distintos métodos para que el lector tenga un panorama más completo sobre la temática.

  Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: **características, comportamientos o resultados**.
- Pasos para evaluar el desempeño:
  - Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación solo puede realizarse en relación con el puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.

- Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

➢ La entrevista de retroalimentación o de devolución de la evaluación es el momento más importante del proceso. No solo permite analizar la evaluación sino también encontrar en conjunto áreas o zonas de posibles mejoras. Asimismo, hace más fluida la comunicación entre jefes y empleados, brindando un momento de reflexión y de oportunidad de expresión.

➢ Las evaluaciones de desempeño tienen una correlación con las carreras de las personas, ya que uno de sus derivados son las acciones de promoción y desarrollo de los evaluados. El área de Recursos Humanos es un asesor o *staff* que ayuda al cumplimiento de las políticas de la organización e implementa los resultados de las evaluaciones, las decisiones de promoción, etc., y vela por la objetividad del sistema. Los verdaderos autores de las carreras son los propios involucrados y sus jefes. Para cada uno de los evaluados surgen planes de acción que pueden implicar tareas de capacitación, entrenamiento, transferencias, promociones y otras.



PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

➔ Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.

➔ Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos tanto de grado como de posgrado pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. CASOS*
- *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en el *www.xcompetencias.com,* sección *Sala de Profesores,* o bien escribiendo a: *profesores@marthaalles.com*

ANEXO I: Consejos prácticos

Incluimos a continuación una lista de control de los pasos a seguir en una reunión de retroalimentación: **antes, durante y después** de la misma, y una propuesta de formulario para la evaluación de desempeño.

LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN DE DESEMPEÑO

Antes de la entrevista

1. Organice la charla y entréguele al empleado una copia de los formularios de evaluación de desempeño al menos una semana antes. Si se trata de la primera evaluación del empleado, siéntese junto a él/ella y explíquele la forma y el procedimiento de la entrevista.
2. Revise los resultados del empleado en los últimos seis meses. A) Piense en ejemplos específicos que ayudarán al empleado. B) Desarrolle alternativas para mejorar y corregir áreas problemáticas.
3. ¿Los objetivos acordados para los próximos 6-12 meses son comprensibles y específicos? A) Incluya criterio y medidas para el éxito. B) Piense si necesitará algún tipo de asistencia, como recursos, información, consejo o consulta.
4. Planee la reunión. A) Desarrolle una secuencia provisoria, como por ejemplo resultados, objetivos y planes de desarrollo. B) Trate de anticipar las áreas problemáticas y las alternativas para manejarlas. C) Utilice para la entrevista un lugar adecuado y trate de eliminar posibles interrupciones.

Durante la entrevista

1. Desarrolle un clima de "nosotros" (no "usted versus yo"), sin estar a la defensiva y con ánimo de resolver problemas.
2. Utilice el feedback de una manera constructiva y de desarrollo.
3. Evite argumentos que puedan convertirse rápidamente en estancamientos. Si esto ocurre, hable sobre el feedback desde su punto de vista y las consecuencias de continuar con la conducta o enfoque del momento.
4. Sea flexible cuando pueda.
5. Verifique con frecuencia si se comprende bien de lo que se está hablando.

Después de la entrevista

1. El empleado prepara un resumen de lo que se habló, en especial los compromisos, como última verificación para determinar si se comprendió bien lo conversado. Tanto el empleado como el supervisor se quedan con una copia.
2. El jefe y el colaborador deben conversar sobre cualquier cambio en los objetivos.
3. Se debe continuar con un seguimiento sobre el desempeño, regularmente y a medida que surjan asuntos específicos. No espere más de una semana o dos después de la entrevista formal para brindar feedback o discutir lo que haya surgido. El tiempo es muy importante.

Hitos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño tiene tres momentos:

1. Entrevista inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los objetivos principales del trabajo de la persona y los factores prioritarios para el año.
2. Entrevista de progreso o de mitad de ciclo, donde se realiza un balance del desarrollo de objetivos y del comportamiento del evaluado.
3. Entrevista final de evaluación de resultados, en la que se hace balance del año.

Recomendaciones

Son aquellas acciones específicas que se recomiendan, como resultado de la evaluación: capacitación formal, participación en proyectos o asignaciones especiales. Dichas acciones deben ser acordadas con el evaluado en la entrevista.

Nota final

El objetivo es identificar el nivel de desempeño alcanzado por la persona durante el período de evaluación. Se trata de un **NIVEL GLOBAL** y debe basarse en los resultados de esta evaluación, en el grado de obtención de un desarrollo completo de conocimientos y experiencias profesionales así como en el cumplimiento de objetivos indicados en aquélla. Señale con (X) la casilla correspondiente y describa sintéticamente las razones de dicha evaluación global.

Firmas

1. Primero firmará y anotará sus comentarios el evaluador.
2. Después firmará y anotará sus comentarios el superior directo del evaluador.
3. Por último firmará y anotará sus comentarios el evaluado. La firma del evaluado no implica necesariamente la conformidad con esta evaluación, solamente indica conocimiento completo respecto a su contenido.

Análisis del rendimiento

Este apartado recogerá los **objetivos fijados para el puesto**, su indicador de medida y el valor relativo del mismo (ponderación).

Los objetivos, su indicador de medida y su ponderación se consensuarán al principio del período de evaluación entre evaluador y evaluado. (Las ponderaciones deben sumar 100%.)

Nivel de consecución

Evalúe el nivel de resultados real de cada uno de los objetivos, de acuerdo con la siguiente escala:

1. Superado ampliamente.
2. Superado.
3. Alcanzado.
4. Cerca de ser alcanzado.
5. Claramente no alcanzado.

Evaluación por competencias y autoevaluación

Ambas incluyen la evaluación por competencias abierta en cuatro grados y una quinta posibilidad para el caso de la competencia no desarrollada y la indicación de la frecuencia que influye en el resultado, como se explica más adelante en el Capítulo 4.

ANEXO II: El formulario

La expresión *formulario* hace referencia tanto a los que se realizan en papel como a los que se presentan en formato digital, con sus diferentes variantes. Se expondrán a continuación los aspectos conceptuales que deberían conformarlos, en cualquier caso.

Un formulario debe contar con una serie de secciones básicas que hemos agrupado en:

Fechas

Se deben consignar y explicitar, de manera sumamente clara, tanto para los evaluadores (el jefe y su superior, al que denominaremos "jefe del jefe"), para el sector de control del proceso (Recursos Humanos) y para el propio interesado (evaluado), las siguientes fechas:

Las fechas

Como se desprende del gráfico precedente, las fechas son de distinto tipo. Para mayor claridad les hemos asignado números de referencia.

1. Período en evaluación. Usualmente coincide con el ejercicio fiscal de la organización.
2. Fecha de fijación de objetivos. Los objetivos debieran fijarse antes del inicio del período en evaluación.
3. Fecha de entrevista anual de evaluación. Usualmente se realiza luego de finalizado el período en evaluación.
4. Fecha de reunión de progreso. En el gráfico solo se muestra una; en este caso, se realizaría a mitad del período en evaluación. Sin embargo, pueden fijarse otras instancias intermedias diferentes. Por ejemplo, cada cuatro meses. En ese caso, en el formulario deberían preverse dos reuniones de progreso (con sus fechas), que serían: una luego de los primeros cuatro meses y otra a los ocho meses. Luego debe realizarse entrevista anual (expuesta en el punto anterior, número 3).

Datos personales: evaluado y evaluador

En el formulario deben consignarse de manera completa los datos del evaluado y del evaluador. En los dos gráficos siguientes hemos supuesto datos adicionales a "apellido y nombre", tales como:

- Puesto actual.
- Número de legajo (expediente, folio, carpeta, etc.).
- Área (sector, departamento, gerencia, dirección, etc.).

Datos del evaluado

APELLIDO/S: ______________________________

NOMBRE/S: ______________________________

PUESTO ACTUAL: ______________________________

Nº DE LEGAJO: ______________________________

ÁREA: ______________________________

Cuando exista más de un evaluador, lo usual será utilizar otro formulario. Además, deberá definirse cuál es el período mínimo por el cual se tomará en cuenta la opinión de los evaluadores. Ejemplo: si una persona trabajó seis meses con un jefe y seis meses con otro, se confeccionarán dos formularios. El ejemplo expuesto es sencillo. Cada organización deberá definir cómo responder a estas situaciones con una política general que deberá revisarse cuando sea necesario. De esto deberá participar el responsable de Recursos Humanos, quien tomará la decisión frente a eventuales casos excepcionales.

Datos del evaluador

APELLIDO/S: ____________________

NOMBRE/S: ____________________

PUESTO ACTUAL: ____________________

Nº DE LEGAJO: ____________________

ÁREA: ____________________

Si bien en una primera instancia el número de legajo (expediente, folio, carpeta, etc.) del evaluador no parece importante, se aconseja su inclusión para que no queden dudas respecto de quién es el responsable en cada caso.

Análisis de rendimiento

Esta es la sección donde se consignan los objetivos fijados al inicio del período en evaluación. Como se explicó en este capítulo, pueden ser modificados en las "reuniones de progreso".

En esta misma sección debe dejarse asentado el grado de cumplimiento de los objetivos al finalizar el período en evaluación.

Análisis del rendimiento

Objetivos de gestión	Ponde-ración	Nivel de consecución (1 a 5)	Comentarios
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
	100%		

Recomendaciones

Las recomendaciones se relacionan –básicamente– con los objetivos y su grado de cumplimiento. Esta sección se completa durante las reuniones de progreso y, especialmente, en la entrevista final (anual) de evaluación.

Recomendaciones

Debe mejorar	Acción propuesta	Fechas o plazos
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Evaluación de competencias

La evaluación de competencias se realiza en dos partes:

- La que está a cargo del jefe.
- La que realiza el propio evaluado (autoevaluación).

Tanto el jefe como el evaluado deberán observar comportamientos para completar esta sección del formulario. En los capítulos siguientes se dará al lector una exhaustiva explicación sobre cómo se lleva a cabo de manera objetiva la observación de comportamientos y la asignación del nivel o grado en cada competencia.

Evaluación del jefe

JEFE

Evaluación por competencias

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No desarrollada
Competencias cardinales					
Integridad	☐	☐	☐	☐	☐
Liderazgo	☐	☐	☐	☐	☐
Empowerment	☐	☐	☐	☐	☐
Iniciativa	☐	☐	☐	☐	☐
Competencias específicas					
Orientación al cliente	☐	☐	☐	☐	☐
Orientación a los resultados	☐	☐	☐	☐	☐
Trabajo en equipo	☐	☐	☐	☐	☐
Desarrollo de las personas	☐	☐	☐	☐	☐
Modalidades de contacto	☐	☐	☐	☐	☐
Adaptabilidad al cambio	☐	☐	☐	☐	☐

Autoevaluación

EVALUADO

Autoevaluación

Evaluación por competencias

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No desarrollada
Competencias cardinales					
Integridad	☐	☐	☐	☐	☐
Liderazgo	☐	☐	☐	☐	☐
Empowerment	☐	☐	☐	☐	☐
Iniciativa	☐	☐	☐	☐	☐
Competencias específicas					
Orientación al cliente	☐	☐	☐	☐	☐
Orientación a los resultados	☐	☐	☐	☐	☐
Trabajo en equipo	☐	☐	☐	☐	☐
Desarrollo de las personas	☐	☐	☐	☐	☐
Modalidades de contacto	☐	☐	☐	☐	☐
Adaptabilidad al cambio	☐	☐	☐	☐	☐

Nota final

Para fijar la nota final se deben establecer políticas muy claras, que deben ser comprendidas adecuadamente tanto por el evaluador como por el evaluado.

Que la determinación de la nota final no se haga con la claridad definida en el párrafo anterior puede ser causa del fracaso de todo el proceso de medición del desempeño.

Nota final

1. Excepcional
2. Destacado
3. Bueno
4. Necesita mejorar
5. Resultados inferiores a lo esperado

❑ ____________
(En números y letras)

Describa brevemente los aspectos que ha considerado al evaluar globalmente a la persona

----

La nota final podrá estar relacionada solo con los objetivos (análisis del rendimiento) o incluir –en adición a los objetivos y con alguna fórmula específica– la evaluación de competencias.

Firmas

El espacio para las firmas no es solo una formalidad. Se debe completar ya que implica la conformidad o no del evaluado con la evaluación en su conjunto.

Firmas

FIRMAS y COMENTARIOS	
EVALUADO **Fecha:** ---- / ---- / ----	EVALUADO
EVALUADOR **Fecha:** ---- / ---- / ----	JEFE
SUPERIOR DEL EVALUADOR **NOMBRE/S Y APELLIDO/S:** **PUESTO**: **Fecha:** ---- / ---- / ---- **Firma:**	JEFE del JEFE

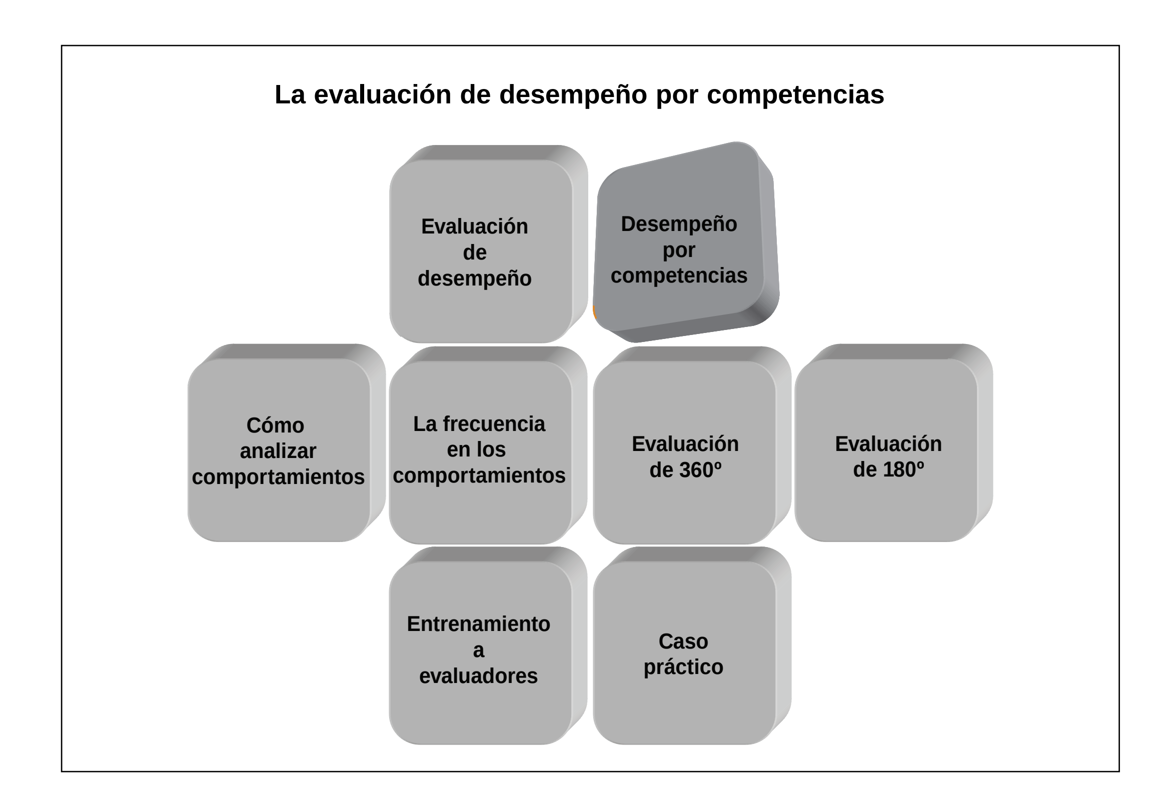
Como puede apreciarse en el gráfico precedente, las firmas son tres:

1. Evaluado, que con su firma acepta (o no) la evaluación realizada por su jefe.
2. Evaluador, es decir el jefe directo que ha confeccionado la evaluación.
3. Superior del evaluador, al cual hemos denominado "jefe del jefe" para dejar en claro la relación existente entre los tres firmantes.

Se sugiere, en especial basados en la experiencia profesional de la firma consultora, que se incluya esta "tercera firma". Los propósitos, así como los beneficios, son múltiples. Por un lado, el evaluado se siente más seguro, dado que su jefe es controlado por su superior y, si surge algún problema, deberá dar cuenta de lo actuado; y, por otro lado, se da transparencia al proceso de evaluación de desempeño.

Capítulo **2**

Desempeño por competencias



Este capítulo comprende:

✓ **Breve introducción a la Gestión de Recursos Humanos por Competencias**
✓ **La metodología de Gestión por Competencias de Martha Alles Capital Humano**
✓ **Cómo evaluar el desempeño por competencias**

Introducción a la evaluación de desempeño por competencias

Para evaluar el desempeño por competencias la organización deberá haber definido su modelo de competencias. Por lo tanto, antes de referirnos a la evaluación de desempeño bajo esta metodología, que ya se ha mencionado –muy sintéticamente– en el Capítulo 1, presentaremos al lector una muy breve reseña sobre qué significa la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

La expresión "Gestión por Competencias" no debe asociarse solamente a las grandes corporaciones ni tampoco a empresas multinacionales de manera exclusiva.

Antes bien, la Gestión por Competencias se relaciona con aquellas empresas, de cualquier tamaño, que deseen tener éxito mediante la aplicación de este método.

- ✓ ¿Cuál es el comportamiento que una persona debe tener para ser exitoso en su puesto de trabajo?
- ✓ ¿Cuál es el comportamiento que todos los empleados de una empresa deben tener para que esa empresa en particular sea exitosa?

Esos comportamientos no son iguales para todos los puestos ni para todas las empresas. Definirlos es responsabilidad de la máxima conducción de la compañía que se propone trabajar bajo este modelo.

La metodología de Gestión por Competencias de Martha Alles Capital Humano[1]

Nuestra firma consultora ha desarrollado una metodología para la puesta en marcha de modelos de competencias, basada en dos grandes pilares: la teoría preexistente, que fue estudiada, en profundidad, por la autora de esta obra; y la experiencia profesional de más de 15 de años trabajando con la metodología, que ha sufrido algunas transformaciones a través del tiempo hasta llegar a lo que expondremos en esta obra. Esto implica haber tenido la oportunidad de realizar un sinnúmero de implantaciones de sistemas de competencias, conocer muchos modelos en organizaciones de todo tipo de países diversos, ajustar modelos diseñados por otros, buscar soluciones a problemas diversos.

1. La exposición de la metodología de Gestión por competencias fue tomada de la obra *Comportamiento organizacional* (Capítulo 7).

Conocer muchos modelos diferentes, además de los propios, brinda un panorama muy amplio. La riqueza del conocimiento en materia de competencias se obtiene no sólo al observar buenos métodos de trabajo, sino también por conocer otros que no han sido satisfactorios. Se aprende mucho al observar procesos que no han dado resultado. Si bien un dicho popular dice que el hombre es el único animal que tropieza dos veces con la misma piedra, en la actividad profesional tratamos que esto no ocurra.

Definición de competencias para Martha Alles Capital Humano

El término *competencia* hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

Si bien los modelos de management en relación con competencias hacen referencia, en todos los casos, a las denominadas *competencias conductuales,* existen autores y profesionales del área que confunden la temática englobando bajo el nombre de competencias tanto a estas como a los conocimientos. Si bien puede decirse que los conocimientos son competencias técnicas y las competencias conductuales son competencias de gestión –en obras anteriores hemos mencionado este tema–, cuando queramos referirnos a conocimientos usaremos sólo este término, a los

Conocimientos y competencias

Conocimientos

Ejemplos:

- Informática
- Contabilidad financiera
- Impuestos
- Leyes laborales
- Cálculo matemático
- Idiomas

Competencias

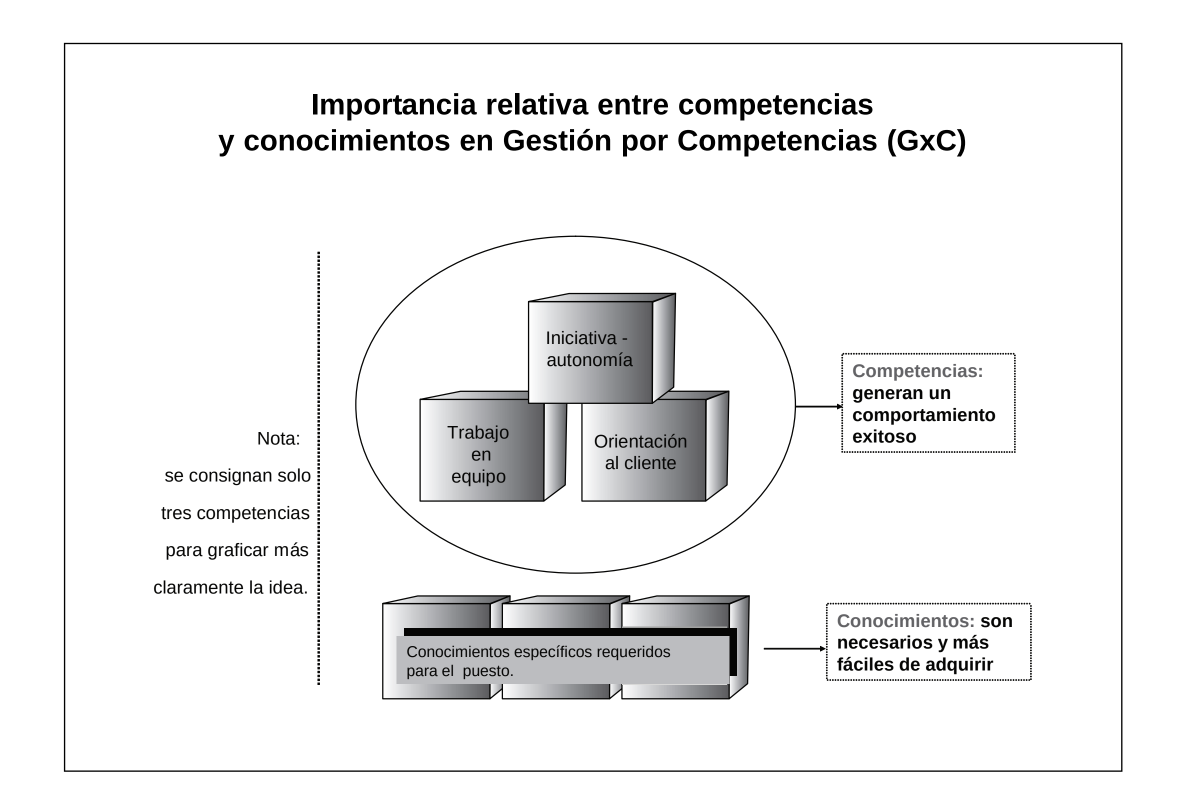
Ejemplos:

- Iniciativa - autonomía
- Orientación al cliente
- Relaciones públicas
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Capacidad de síntesis

Conocimientos y competencias son requeridos para un adecuado desempeño

efectos de no confundir al lector, en especial al que no es un especialista del área, al cual también dirigimos nuestro trabajo.

Esta obra se refiere a las personas en ámbitos laborales, y desde esta perspectiva se tratan los diferentes temas. En nuestra opinión, los conocimientos –que son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias– constituyen la base sobre la cual se puede aplicar un modelo de competencias como el que proponemos. Por ello en el gráfico siguiente se utiliza una imagen de ladrillos o cubos donde los conocimientos están ubicados en la base, debajo de los comportamientos o las competencias. ¿Por qué? Veamos un ejemplo: si se está realizando una selección lo más sencillo será evaluar los conocimientos de la persona que se postula, los cuales –por otra parte– suelen ser excluyentes en un proceso de búsqueda; por lo tanto, se sugiere comenzar el proceso de evaluación *por lo más fácil de evaluar y que es, a su vez, excluyente: los conocimientos requeridos.* De este modo los candidatos que posean los conocimientos excluyentes serían a continuación evaluados en sus competencias o características más profundas.

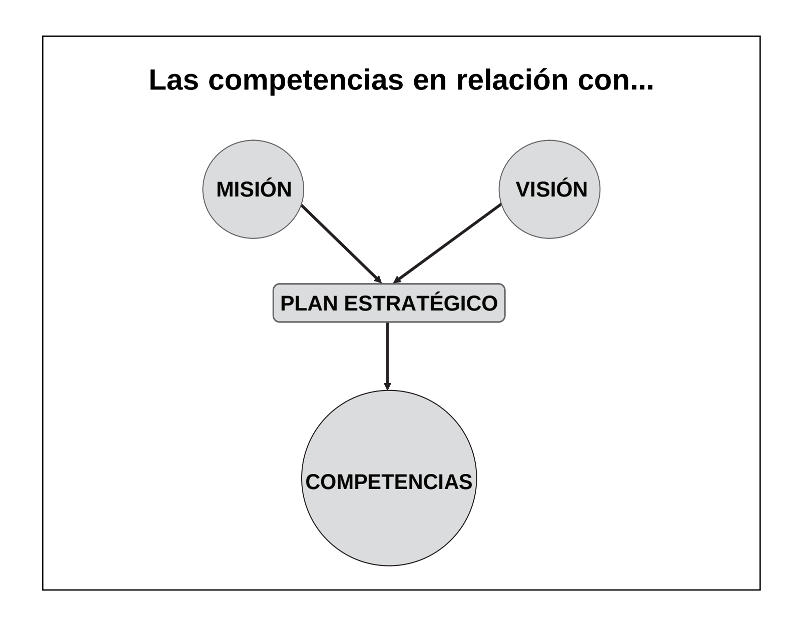


Las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización. Hemos dicho que, en ocasiones, una misma competencia, como por ejemplo *Liderazgo,* puede ser requerida para jóvenes profesionales y, al mismo tiempo, para los máximos ejecutivos, pero tener diferente importancia (grado requerido) entre ambos niveles. También puede ocurrir –con *Capacidad de aprendizaje,* por ejemplo– que la competencia sea definida como requerida para niveles iniciales y no incluirse en los niveles de dirección.

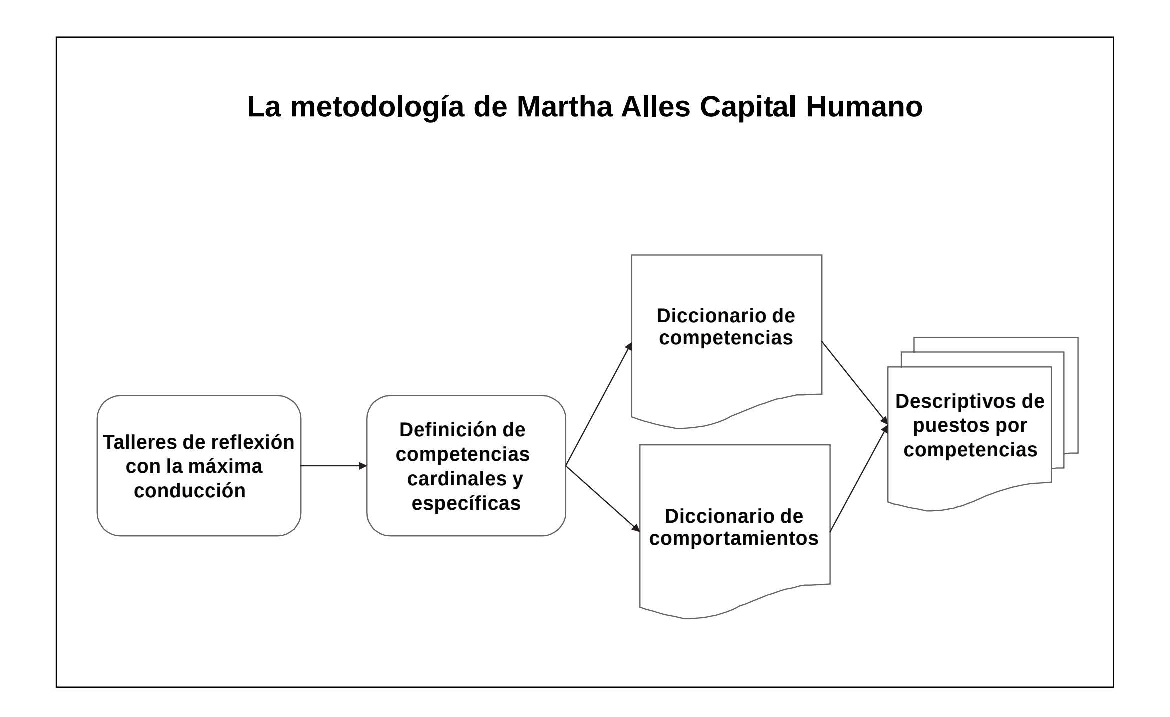
Comenzando por el principio

Para la implantación de modelos de competencias existen diversos caminos, algunos ya dejados de lado al ser superados por nuevas tendencias, como los mencionados con anterioridad en este mismo capítulo. La mayoría de los especialistas de los denominados países desarrollados, donde estos métodos de trabajo fueron utilizados inicialmente, trabajan de manera similar a la que hemos adoptado en nuestra consultora.

Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible con relación a la estrategia. Este punto de partida puede darse a partir de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse que se trabajará en función de información actualizada.



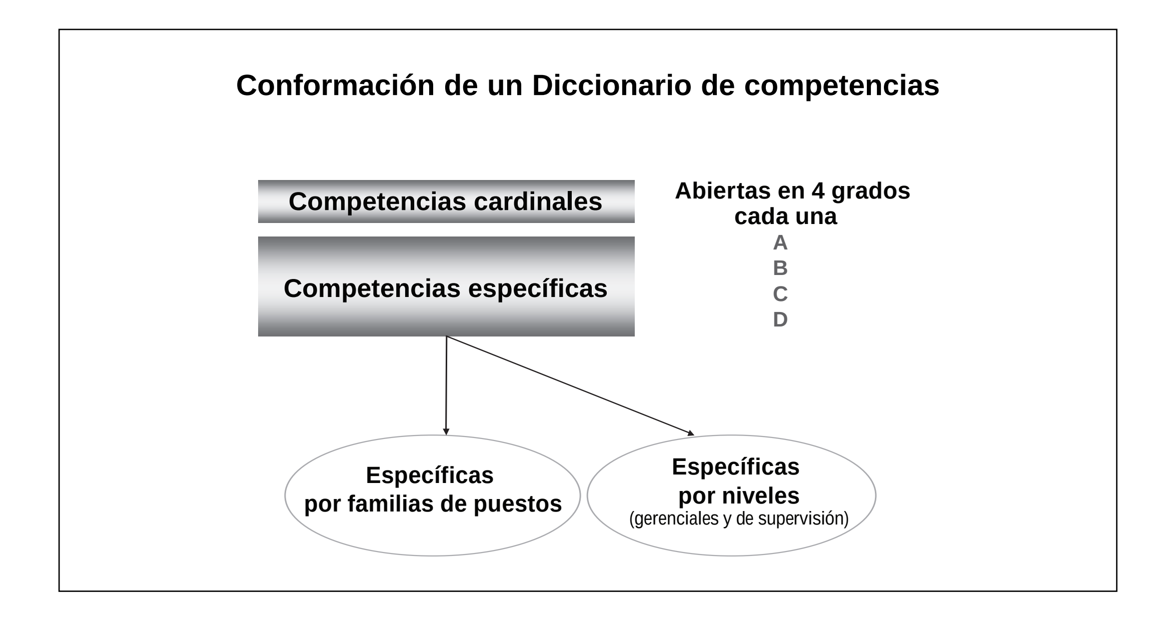
El paso siguiente será involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias.



Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- ✓ Competencias cardinales: aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.
- ✓ Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Si bien, en los primeros tiempos, para la definición de competencias se partía del estudio de ciertos referentes dentro de la organización, esto fue dejado de lado al comprobarse que se transfería a los modelos no solo las virtudes de estos referentes, sino también algunas características no convenientes.

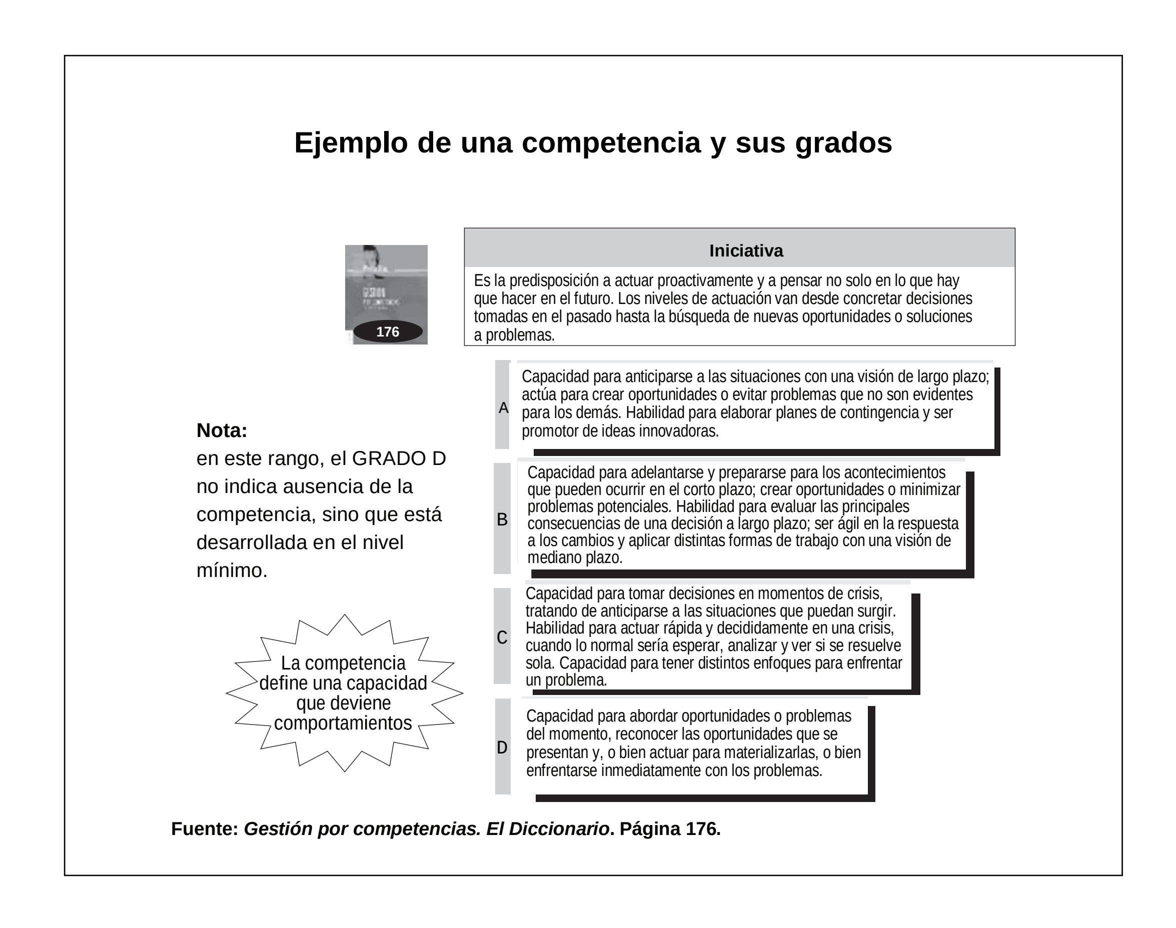


Asimismo, el sentido común indicó otros cambios, tales como la simplificación de las definiciones de modelos, para asegurar su puesta en marcha y posterior vigencia.

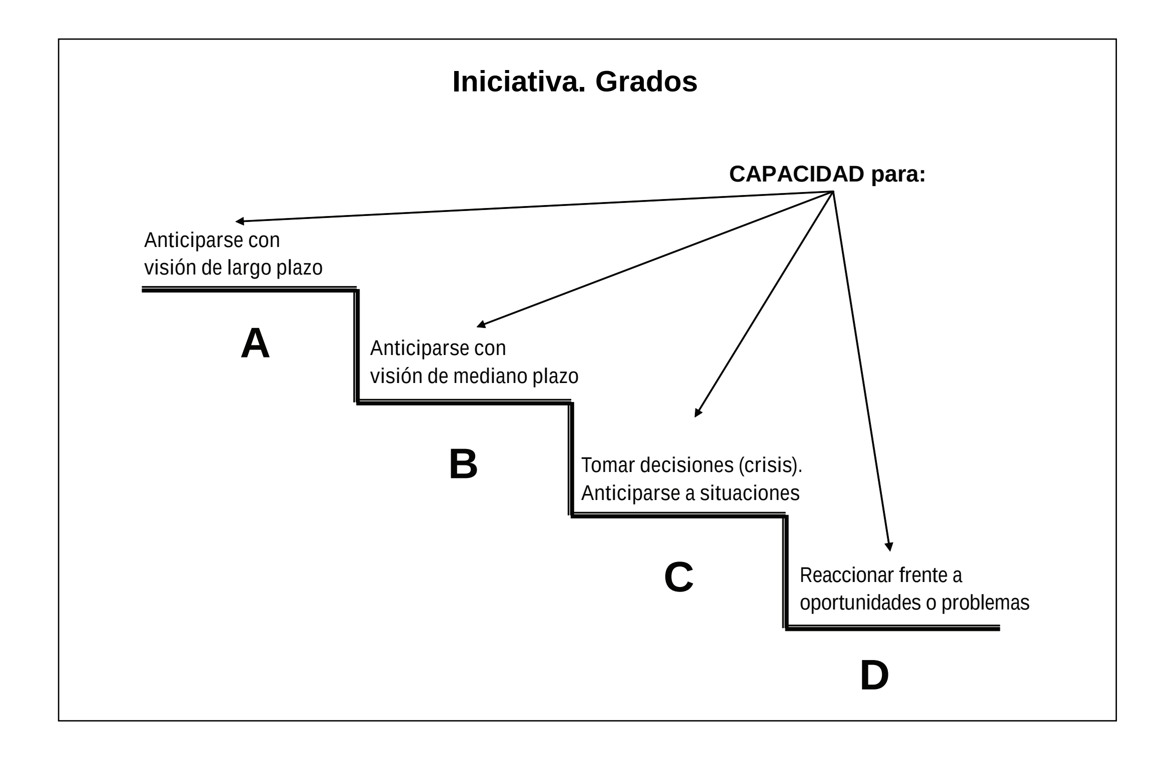
En los *descriptivos de puestos,* las competencias se indican con su nombre y grado o nivel. La definición de las competencias, así como su apertura en grados, se encuentran en el documento denominado *Diccionario* o *Catálogo de competencias,* confeccionado a medida de cada organización.

Es importante remarcar cómo se define una competencia, ya que con alguna frecuencia hay organizaciones que, como producto de incorrectas definiciones del modelo, trabajan de manera equivocada. Si los distintos niveles se definen solo con una palabra (por ejemplo, "grado A como un nivel excelente de la competencia"), sin una definición del grado y sin los ejemplos de comportamientos observables, no se dispone realmente de un modelo de competencias.

Para todos aquellos que no estén familiarizados con estos temas, queremos precisar más qué es una competencia y la importancia de su apertura en grados. En una primera instancia, y frente a una pregunta concreta, cualquier futuro jefe le dirá que *desea que su colaborador posea la máxima iniciativa o iniciativa elevada o en alto grado.* Frente a una repregunta sobre el grado de decisión que, por ejemplo, el vendedor posee, casi con certeza le responderá que deberá tener iniciativa dentro de las pautas, es decir, cumpliendo las directivas recibidas. Por lo tanto, la iniciativa tiene un límite de referencia.



Para comprender mejor estos conceptos sugerimos analizar el gráfico incluido a continuación. De la competencia *Iniciativa* hemos tomado los aspectos fundamentales, donde el grado A nos remite a una capacidad para anticiparse a situaciones con una visión de largo plazo. En un análisis simple se podría decir que ello debería ser requerido por un nivel gerencial de alto nivel. El grado B implica capacidad para anticiparse con visión de mediano plazo, quizá requerido para un nivel gerencial (no de primer nivel). Y a continuación se pueden ver los grados menores de la competencia, los denominados C y D. Allí se pueden identificar dos tipos de capacidades que pueden ser las requeridas para un supervisor y un empleado, vendedor, operario calificado, etc. El grado D, que en una primera instancia parecería que es “bajo”, como puede apreciarse nos está reflejando un tipo de capacidad que podría ser la óptima para muchos puestos de trabajo: *Reaccionar frente a oportunidades o problemas*.

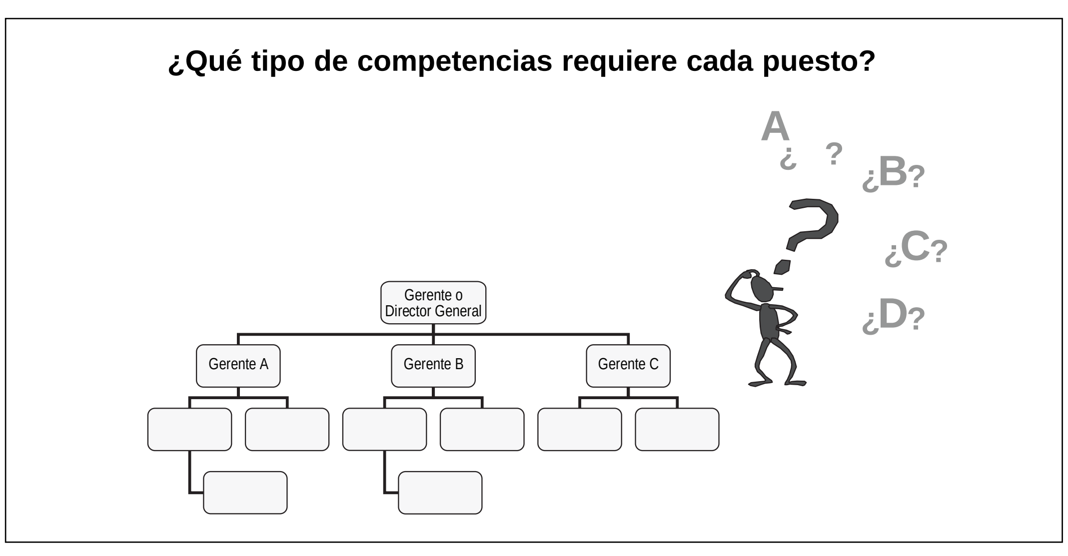


En función del mencionado *Diccionario de competencias* se definen, luego, ejemplos de comportamientos, compilados en un documento que se denomina *Diccionario de comportamientos* y que también se prepara a medida de cada organización. En todos los casos será necesaria la definición de aquellos comportamientos por los cuales se evidencia que la competencia no está desarrollada.

Una vez que se han definido las competencias junto con sus niveles o grados, se realiza la asignación de competencias a puestos. Como es fácil de apreciar, el análisis realizado en párrafos anteriores será definitorio en esta instancia.

En nuestra metodología se confeccionan dos documentos por separado: las competencias con su definición y apertura en grados, y el Catálogo o Diccionario de comportamientos. En este último se preparan, como mínimo, cinco ejemplos de comportamientos por cada grado. Estos ejemplos son comportamientos observables que se utilizan para detectar y medir las competencias.

¿Qué tipo de competencias requiere cada puesto?



Ejemplo de una competencia y sus comportamientos. Apertura en grados

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS

Ejemplos de comportamientos observables que se utilizan como indicadores

Iniciativa (II): Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

Comportamientos frente a una crisis o situación inesperada.	Los comportamientos se ubican en Grado:
• Presenta propuestas y cambios innovadores que producen una transformación importante para su área de trabajo y optimizan los resultados de la empresa. • Se adelanta a posibles problemas o situaciones poco definidas, que requieren de visión a futuro, y diseña estrategias innovadoras y atinadas para resolverlos. • Detecta oportunidades de mejora para su área o para el negocio en general, utilizando su visión a largo plazo, y en base a ello elabora propuestas creativas para beneficiar a la organización. • Detecta oportunidades de mejora para su área o para el negocio en general, utilizando su visión a largo plazo, y en base a ello elabora propuestas creativas para beneficiar a la organización. • Promueve la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos en su equipo y en los demás miembros de la organización.	A
• Presenta propuestas y cambios innovadores que producen una transformación importante para su área de trabajo y optimizan los resultados de la empresa.Se adelanta a posibles problemas o situaciones poco definidas, que requieren de visión a futuro, y diseña estrategias innovadoras y atinadas para resolverlos. • Detecta oportunidades de mejora para su área o para el negocio en general, utilizando su visión a largo plazo, y en base a ello elabora propuestas creativas para beneficiar a la organización. • Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación. • Promueve la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos en su equipo y en los demás miembros de la organización.	B
• Actúa rápida y decididamente ante los problemas, tomando decisiones oportunas y elaborando planes para anticiparse y resolver las consecuencias negativas. • Resuelve proactivamente los problemas que se le presentan, buscando e integrando la información necesaria para optar por la mejor alternativa. • Aporta ideas o sugerencias que contribuyen a mejorar los procesos y a cumplir con los objetivos del área. • Anticipa problemas a corto plazo, y plantea soluciones alternativas.	C
• Lleva a cabo las acciones planeadas con anticipación, realizando los ajustes requeridos al momento de la implementación. • Propone nuevas formas de trabajo que se adaptan a las nuevas situaciones del entorno. • Enfrenta los problemas cuando se le presentan. • Reconoce las oportunidades cuando se presentan, y actúa de manera de sacar provecho para su área.	D
o No propone cambios innovadores para su trabajo y su área en general. o Le cuesta anticiparse a posibles oportunidades o problemas que se podrían presentar en el futuro; tiene baja capacidad preventiva. o No se preocupa por buscar oportunidades de mejora. o Aporta soluciones estándar para cualquier tipo de problema, sin tener en cuenta las particularidades de cada caso.	D **Competencia NO desarrollada**

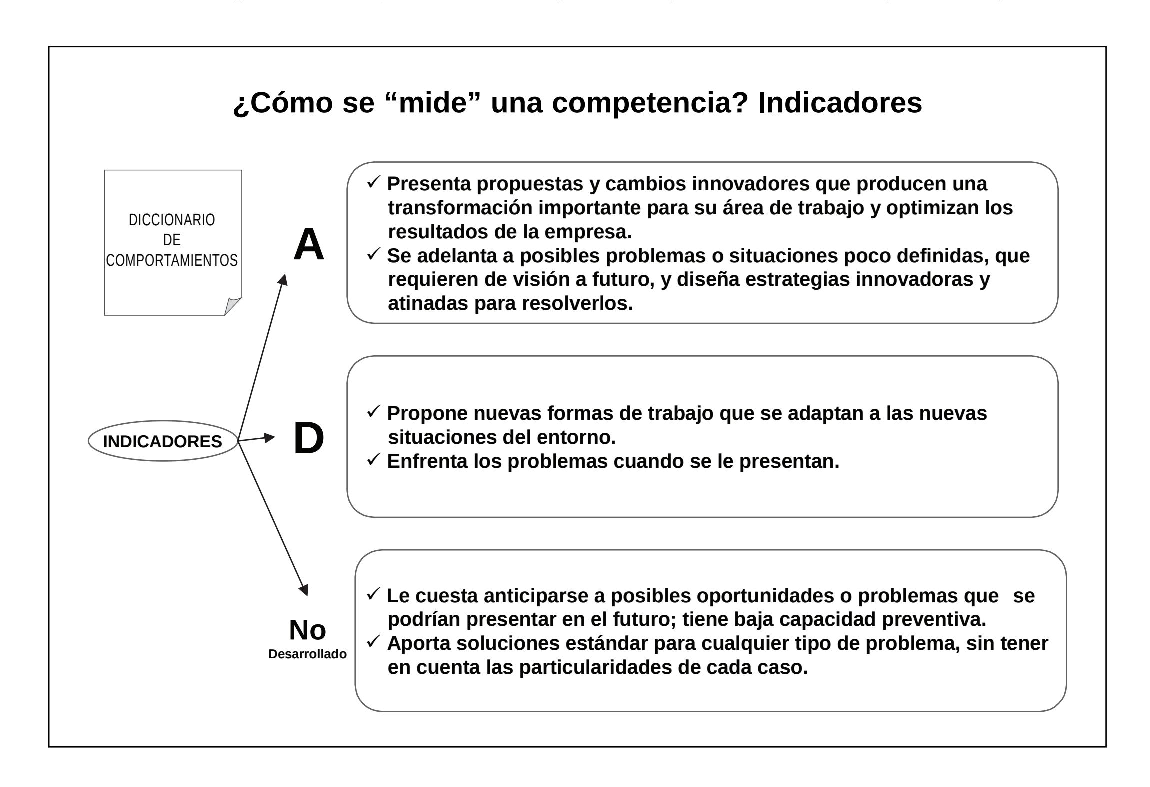
Fuente: ***Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Página 206**

La existencia de dos documentos se fundamenta en lo siguiente:

- ✓ Las competencias definen las características de personalidad (capacidad para hacer las cosas de una determinada manera) que un puesto requiere para ser desempeñado exitosamente o con una performance superior; por ello en los descriptivos de puestos se indican las competencias así como las otras capacidades (conocimientos) que cada posición requiere: estudios formales, conocimientos especiales, experiencia requerida, etc.
- ✓ Los comportamientos son indicadores que permiten la medición de las competencias.

El *Diccionario de comportamientos* será el documento que usará tanto el especialista de Recursos Humanos o Capital Humano como el cliente interno para evaluar competencias en los distintos subsistemas de RRHH. Utilizando un lenguaje simple podríamos decir que los comportamientos o comportamientos observables son los indicadores a utilizar para evaluar o medir competencias.

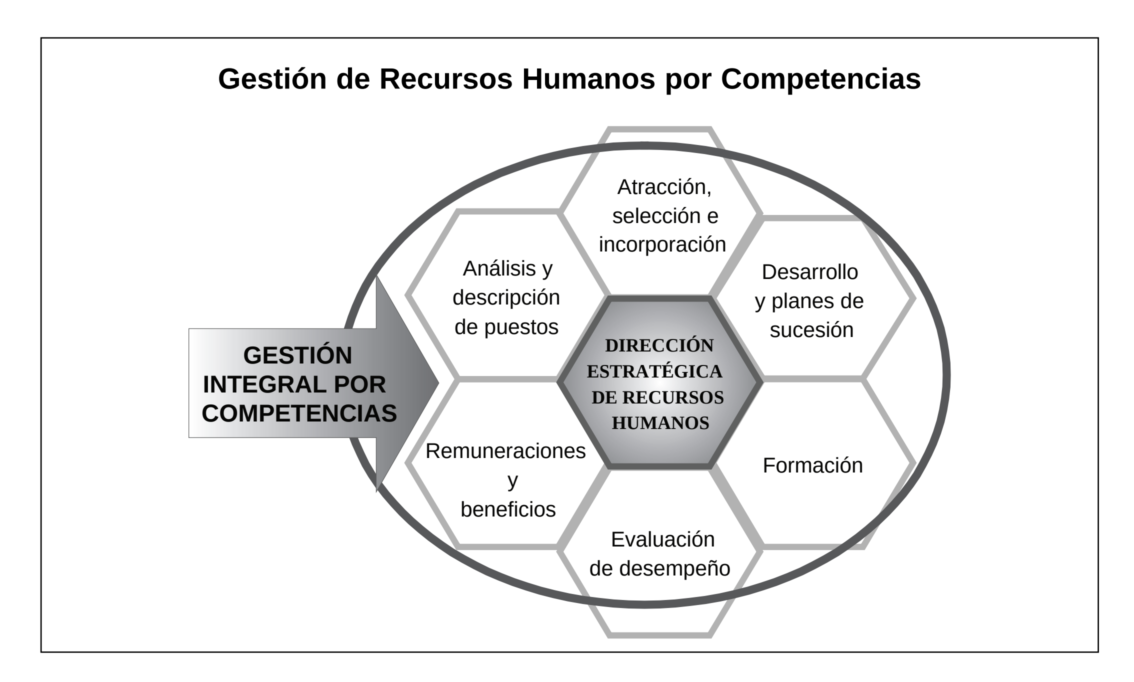
Para comprender mejor este concepto se sugiere observar el gráfico siguiente.



En resumen, los pasos necesarios para implantar un sistema de Gestión por Competencias son:

- ✓ Definición (o revisión) de la visión y misión de la organización.
- ✓ Definición de competencias, tanto cardinales como específicas, con la participación de la máxima dirección de la organización.
- ✓ Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- ✓ Asignación de competencias (precisando grado o nivel) a los diferentes puestos de la organización.
- ✓ Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- ✓ Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias: Selección, Desempeño y Desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

En síntesis, cuando se implanta un programa integral o modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias este afecta a –o se relaciona con– los distintos subsistemas de Recursos Humanos.

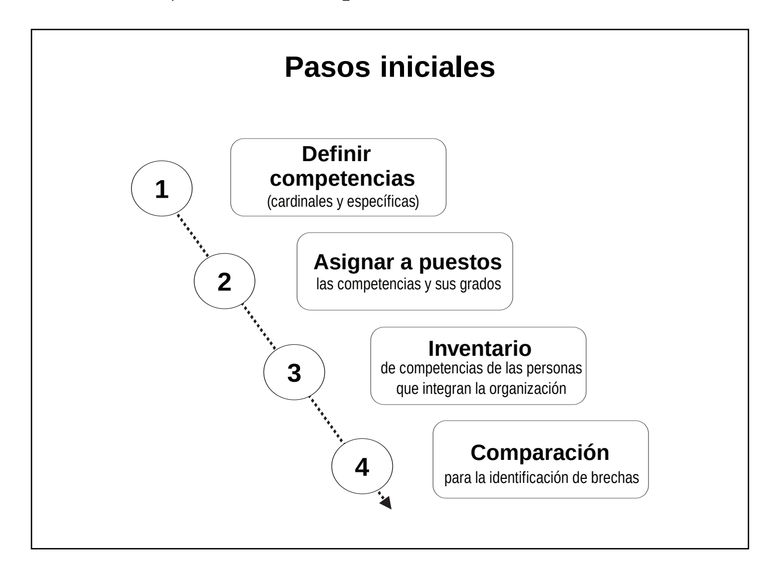


Los pasos iniciales

La implantación del modelo requiere de ciertos pasos iniciales, comenzando por la definición de competencias, junto con su apertura en grados, y a continuación asignando estas competencias (especificando en qué grado) a los diferentes puestos.

Una vez que se han cumplimentado estos pasos, se sugiere hacer un inventario del grado de desarrollo de competencias de todos los colaboradores de la organización. A este paso lo denominamos "Inventario". Su propósito es determinar, por comparación (inventario versus las competencias asignadas a cada puesto), las brechas existentes.

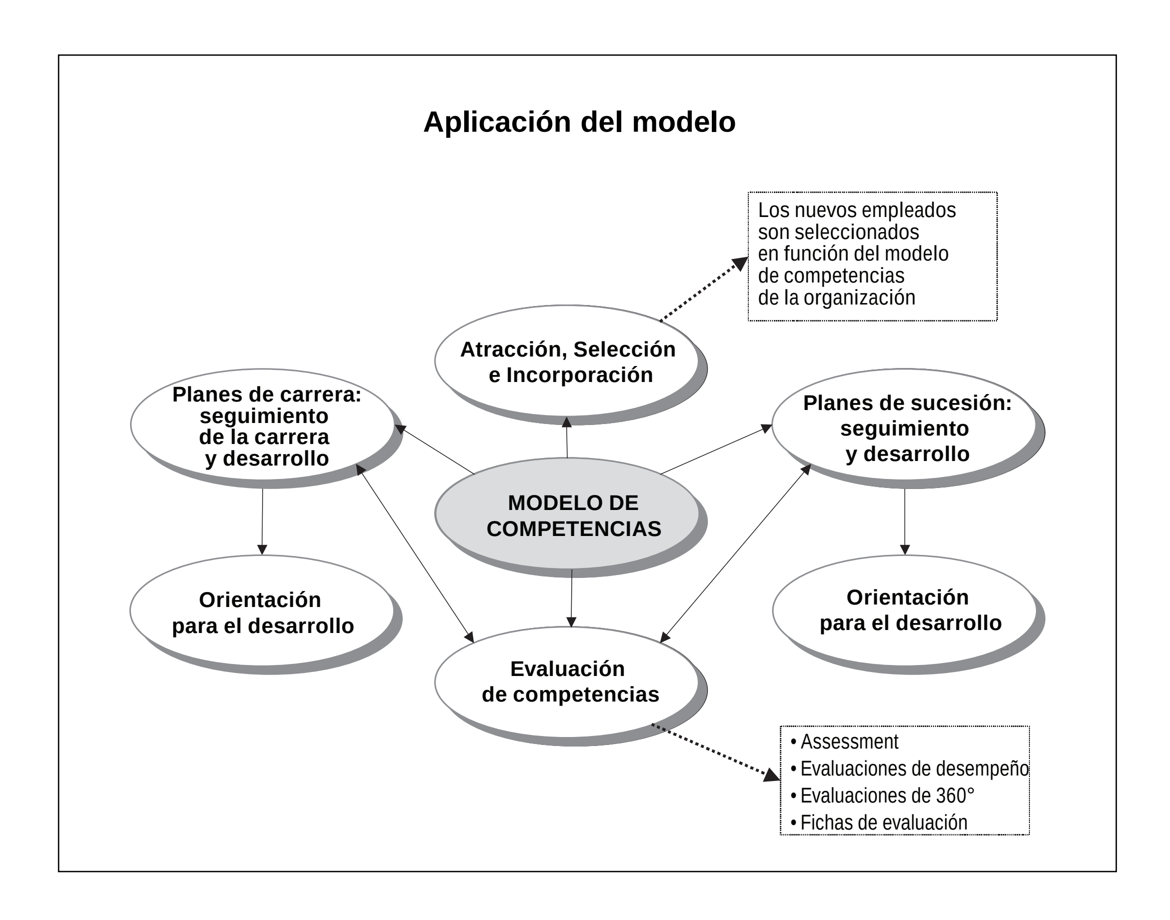
Esta determinación de brechas se realiza con un único propósito: diseñar acciones de desarrollo a la mayor brevedad posible.



Aplicación del modelo

Cuando el modelo de Gestión por Competencias está funcionando, en primera instancia se debe lograr que no ingresen a la organización personas que no posean las competencias necesarias y en el grado requerido, según el puesto de trabajo a ocupar.

El seguimiento de la carrera de cada colaborador permitirá confeccionar, con acompañamiento y orientación profesional para el desarrollo de competencias, los planes de sucesión en puestos clave.



El subsistema de *Evaluación de desempeño* provee información sobre el grado de desarrollo de las competencias en las personas y su adecuación, o no, a los puestos que ocupan.

Para conocer la *adecuación persona-puesto* se dispone de diferentes instancias y herramientas. Las más usadas son:

✓ **Evaluación de desempeño.** En ocasión de la evaluación anual (o con cualquier otra frecuencia) del desempeño –en nuestra metodología lo combinamos con la fijación de objetivos–, es altamente recomendable incluir una instancia de evaluación de competencias, con tres miradas: la del propio individuo (autoevaluación), la del jefe, y la del jefe del jefe.

✓ ***Feedback 360º* o Evaluación de 360º.** A través de una consulta a distintos niveles de la organización –y, en ocasiones, a personas externas a la misma,

como clientes o proveedores– se aportan distintas miradas sobre el evaluado. Se incluye la propia del individuo (autoevaluación), y la de sus superiores, pares y subordinados.

- ✓ ***Feedback 180º*** **o Evaluación de 180º.** Es una versión reducida de la anterior, que se aplica en aquellos casos en los que no se desea que los subordinados participen de la evaluación o en organizaciones donde no existe un nivel superior (por ejemplo, firmas profesionales o empresas con varios socios). A través de una consulta a distintos niveles de la organización –y, en ocasiones, a personas externas a la misma, como clientes o proveedores– se aportan distintas miradas sobre el evaluado.
- ✓ **Assessment Center Method (ACM).** Evaluaciones específicas de competencias que se realizan en diferentes momentos, para conocer el grado de desarrollo de competencias de las personas en el momento de implementar Gestión por Competencias, o en otras instancias de la administración del modelo en las que se desee evaluar competencias, ya sea para decidir acciones de desarrollo o bien para la elección de personas a fin de integrar planes de sucesión o de carrera.
- ✓ **Entrevista por Incidentes Críticos (BEI por su denominación en inglés, *Behavioral Event Interview*).** Se trata de un tipo especial de entrevista por medio del cual se exploran, como su nombre lo indica, los incidentes críticos, tanto positivos como negativos, de una persona, conjuntamente con sus competencias.
- ✓ **Fichas de evaluación.** Documentos prediseñandos que, en base al modelo de competencias de la organización, permiten determinar los grados de cada competencia en los distintos integrantes. De este modo es factible evaluar el grado de desarrollo de cada competencia contemplando la posibilidad (muy frecuente) de que una persona en su desempeño cotidiano manifieste diferentes grados de la misma competencia.

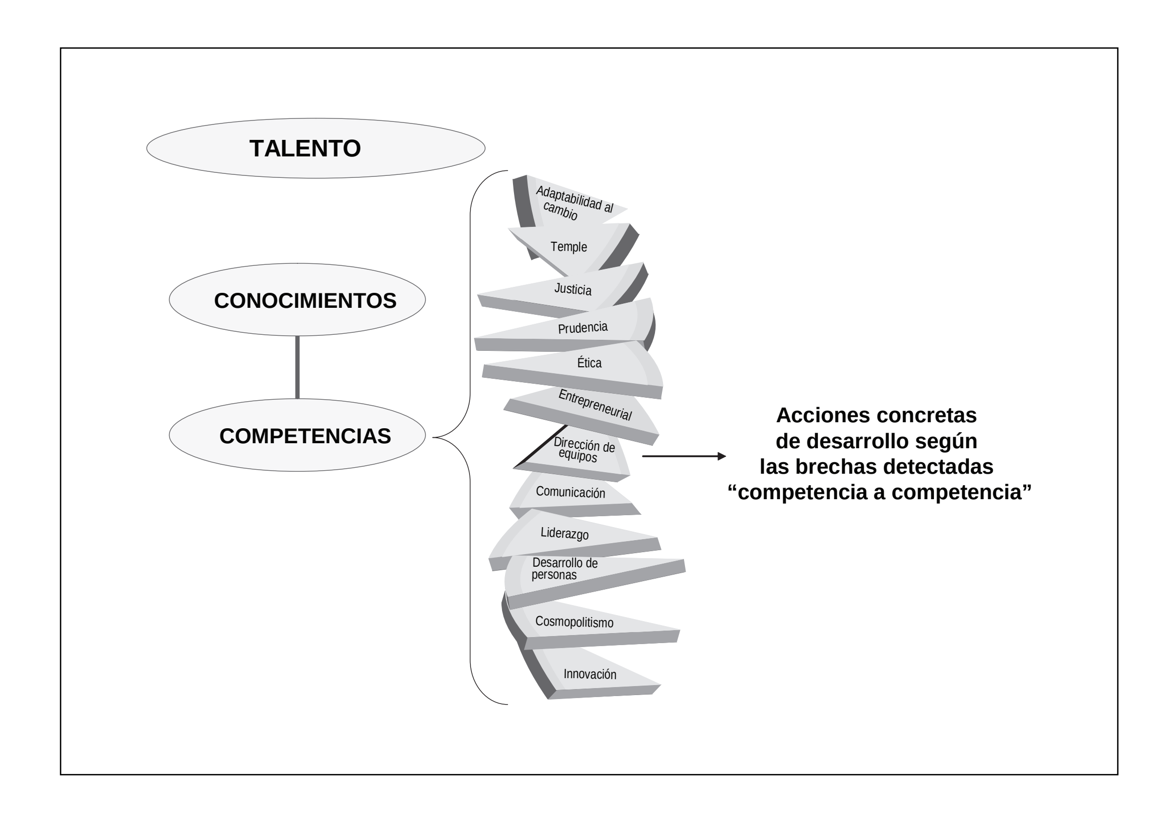
Talento y competencias

Las palabras *talento y competencias* tienen en la literatura de management un uso diverso, del mismo modo que en la vida cotidiana de las personas. Dado que ambas producen confusión, expresamos a continuación nuestra opinión al respecto.

Para tener talento o un desempeño superior en un puesto de trabajo son necesarios dos tipos de capacidades: conocimientos y competencias. No obstante, es preciso señalar que serán estas últimas las que permitirán alcanzar, finalmente, un desempeño exitoso o superior. Los conocimientos deben estar, pero son insuficientes.

En el gráfico que se muestra a continuación hemos supuesto una serie de competencias necesarias para desempeñar con éxito la posición de CEO o número uno de una organización. El lector puede reemplazar estas competencias por otras, según el puesto de trabajo que le interese estudiar.

Es importante tener en cuenta, además, que no debemos quedarnos solo con el concepto de talento, ya que quizá sugiera una cualidad que no es alcanzable o que no se relaciona con la realidad de cada uno de nosotros. En ese caso, el talento podría percibirse como fuera de nuestro alcance. Si lo abrimos en conceptos, se simplifica, ya que considerado por partes puede resultar más concreto y posible de conseguir.



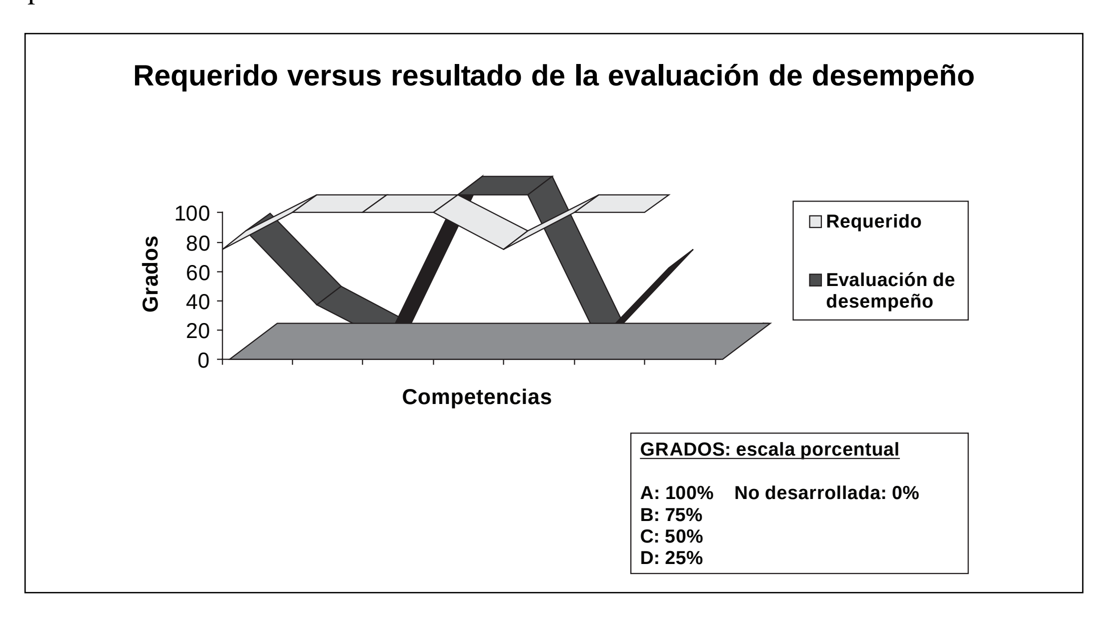
Sobre el final de esta obra se ha incluido un Anexo donde, bajo el título *Herramientas de la Metodología Martha Alles Capital Humano en relación con evaluaciones de desempeño, otras mediciones de competencias y el desarrollo de personas,* se exponen algunos instrumentos adicionales sobre la metodología expuesta, relacionados con el contenido de este libro.

Evaluar el desempeño en un esquema de competencias

Las evaluaciones de desempeño siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto que la persona evaluada ocupa. Si la organización trabaja con un esquema de competencias, evaluará en función de ellas.

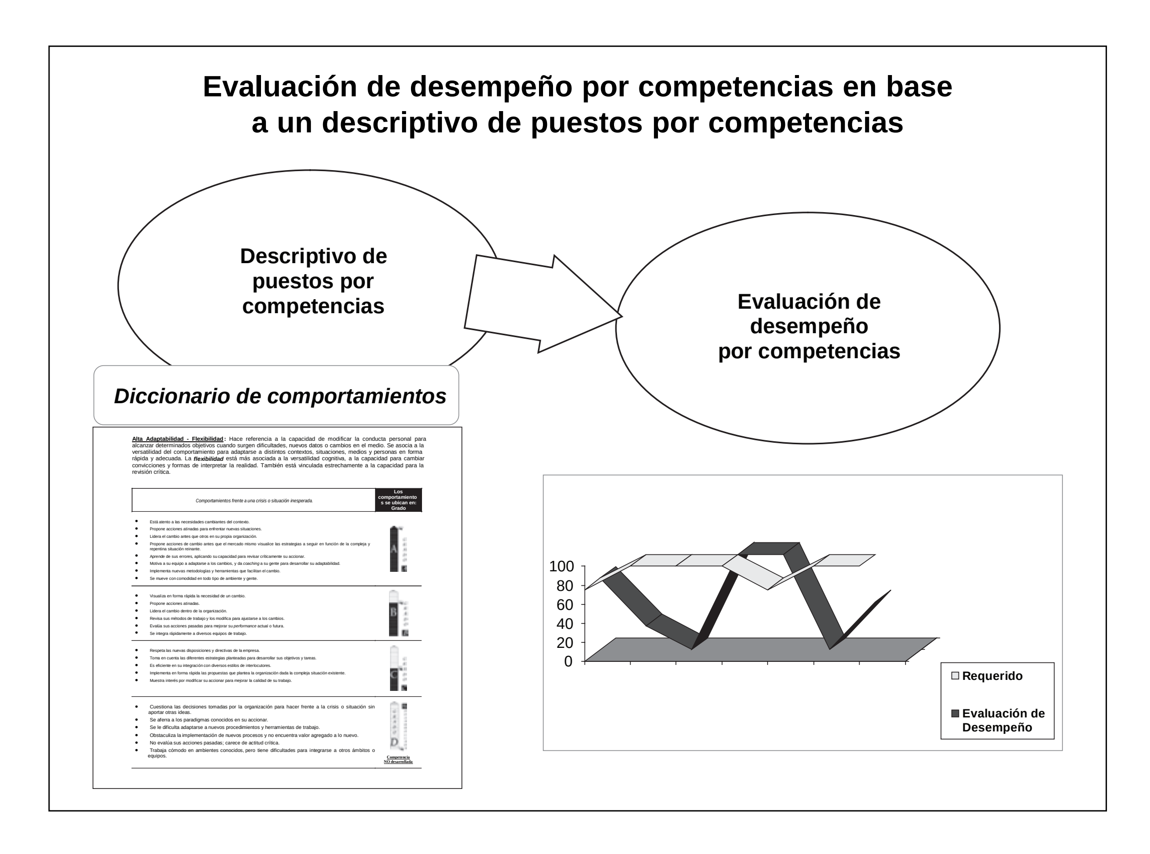
Las competencias se fijan para toda la empresa en su conjunto y luego por área y familia de puestos. La/s persona/s involucrada/s son evaluadas considerando las competencias que les corresponden. Habitualmente, y así se recomienda, las competencias son presentadas en una escala o graduación que permite relacionarlas de una mejor manera con los comportamientos de las personas.

La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y solo esas, y en el grado en que son requeridas por el puesto.



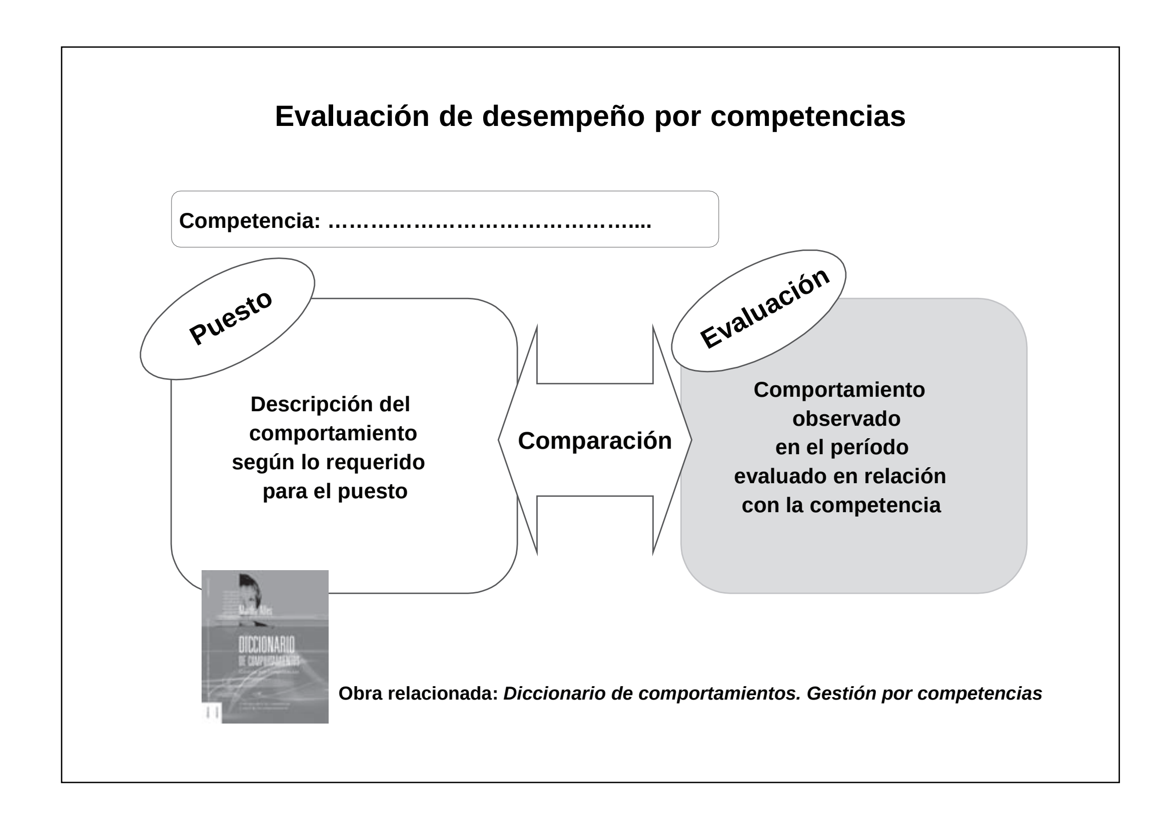
Para realizar este gráfico se consideraron siete competencias (no se especifican nombres, es solo un ejemplo). En una de las líneas se presenta lo requerido por el puesto de trabajo y en otra, el resultado de la evaluación de desempeño.

Cuando una empresa cuenta con *descriptivos de puestos por competencias* se puede realizar la *evaluación de desempeño por competencias.*



Implantar un modelo de competencias tiene una serie de ventajas. Entre otras, aporta objetividad a los procedimientos permitiendo una adecuada medición de las capacidades de una persona y, por extensión, las de toda la organización. Las competencias, como ya se comentó, son definidas para cada organización (no son de tipo estándar, para todas igual), con prescindencia de considerar a las personas que circunstancialmente ocupen los puestos, y por ello la evaluación del desempeño por competencias garantiza un proceso objetivo.

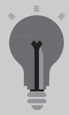
En el gráfico siguiente se presenta sintéticamente la forma en que se evalúa el desempeño por competencias.



Para la evaluación deben compararse los diferentes comportamientos de la persona evaluada, dentro del período bajo evaluación. Este comportamiento identificado debe, primero, relacionarse con una competencia, para luego compararlo con los ejemplos de comportamientos observables según el *Diccionario de comportamientos* de la organización y según lo requerido para el puesto. Se dedicará el Capítulo 3 a *Cómo analizar comportamientos* y en el Capítulo 8 se presenta un caso práctico completo.

SÍNTESIS DEL CAPITULO

- El término *competencia* hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.
- Los modelos de competencias, en todos los casos, deben ser definidos a medida de cada organización y en función de su estrategia (misión y visión).
- Los modelos de competencias pueden ser aplicados a distintos estilos de conducción y liderazgo. Las competencias y sus definiciones deberán reflejar estas características.
- La implantación de un modelo de competencias puede ser una oportunidad para realizar un cambio de estilo de liderazgo o conducción.
- Un modelo de competencias implica modificación del comportamiento organizacional y se relaciona, en especial, con los subsistemas de *Selección, Evaluación del desempeño* y *Desarrollo.*
- Evaluación de desempeño por competencias: las evaluaciones siempre están en función de cómo se ha definido el puesto. Si la organización trabaja con un modelo de competencias, evaluará en función de ellas.
- Las competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área y familia de puestos. En función de esas competencias y del grado de necesidad fijado para cada puesto se evaluará a la persona involucrada.



PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

→ Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.

→ Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos tanto de grado como de posgrado pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. CASOS*
- *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en el *www.xcompetencias.com,* sección *Sala de Profesores,* o bien escribiendo a: *profesores@marthaalles.com*

Capítulo **3**

Cómo analizar comportamientos



Este capítulo comprende:

✓ **Cómo se analizan los comportamientos**
✓ **Concepto de comportamiento observable**
✓ **Los problemas más comunes**

Cómo analizar los comportamientos. El concepto de comportamiento observable

El análisis de los comportamientos es el nudo o el corazón del sistema de evaluación de desempeño por competencias. Es la base de todo. Si no se realiza adecuadamente, se invalida esta parte de la metodología. De acuerdo con la experiencia, aportar ejemplos es la mejor manera de explicar este aspecto.

Comenzaré este capítulo narrando una historia que me sucedió personalmente. Una persona que conozco por haber participado en varias búsquedas en mi consultora, solicitó una entrevista a través de una pequeña triquiñuela: no dijo *exactamente* el motivo por el cual la solicitaba. Se le anticipó que dispondría de 15 minutos, ya que ese día la agenda estaba muy sobrecargada.

La persona en cuestión, a la que llamaremos S., había ingresado recientemente como gerente de ventas de una prestigiosa compañía norteamericana de seguros. Comienza la reunión y entre sus primeras frases está la siguiente: *Supongamos que usted muere o queda inhabilitada para trabajar. ¿Qué pasa con su familia?* Más otra serie de preguntas sobre edad, número y edad de hijos, con quién vivían, qué hacían. Igual tipo de preguntas sobre mi esposo y su familia. Abrumada por el tenor de las preguntas, tardé unos minutos en reaccionar. Lo interrumpo: *Discúlpeme, S., ¿usted pretende venderme algo?* Y me contesta: *Bueno, no exactamente, primero le armaré una ficha y la próxima vez…* Lo interrumpí nuevamente, explicándole que no tenía interés en comprar. La reunión avanzó sobre otras consideraciones y comentarios, siempre sobre el mismo tema, cada uno en su posición. Sobre el final –la reunión fue siempre muy cordial– S. me pregunta: *Martha, ¿qué le pareció mi presentación?* Le respondí que no me había sentido cómoda al inicio, que en mi opinión debería llegarse al tema por otro camino, no como él lo había planteado. Ante mi sorpresa me cuenta que lo que él había hecho era poner en práctica una estructura de entrevista de venta diseñada en Estados Unidos y muy exitosa en ese país. La filosofía aplicada se fundamenta en “poner en situación a la persona”, en este caso, en situación de pensar en su propia muerte o incapacidad e incomodarla lo suficiente como para inducirla a la compra de un seguro de muerte (mal llamado seguro de vida). A lo cual le respondí que, en mi opinión, ese enfoque no era aplicable por nuestra idiosincrasia latina, que, como cliente (no cliente en este caso, ya que jamás compraré cosa alguna en estado de incomodidad) no me parecía una buena idea, a pesar de que la utilizara una multinacional exitosa.

¿Por qué la anécdota? Me permite explicar varias cosas. Esta compañía que vende seguros “de muerte” entrena y desarrolla en sus vendedores la competencia

de *incomodar a una persona al punto tal de imaginar su propia muerte y decidir en esa circunstancia comprar un seguro para tal eventualidad.*

¿Está mal? ¿Es incorrecto? Quizá no, desde la perspectiva del que vende. El vendedor intenta generar la necesidad del producto en el cliente ante la creencia de que si no la tiene no compra. Si una persona desea tomarse vacaciones, hacer un viaje o comprar un nuevo par de zapatos, no necesita que un vendedor "lo ponga en situación", ya que la necesidad se presenta independientemente de la presencia del vendedor. En estos casos, es función del vendedor descubrir la necesidad del cliente, pero no generarla.

En el caso presentado, el vendedor intentó *generar la necesidad*, por lo tanto la competencia debería tener una redacción diferente a, por ejemplo, la que se incluye en la obra *Gestión por competencias: El Diccionario,* donde se ha definido la competencia orientación al cliente como:

Orientación al cliente interno y externo:[1] *demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden tener en el presente o en el futuro.*

Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

Esta competencia, en su grado A (máximo nivel de la competencia) dice: *Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca, aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros.*

Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.

Evidentemente esta no es la definición de la competencia *Orientación al cliente* en la empresa de seguros en la cual trabaja el señor S. Más allá de la capacidad de S. para vender, de la buena o mala entrevista que realizó, de su actitud engañosa al solicitar la entrevista, suponiendo que quizá no la obtendría –así hubiese sido, su suposición era correcta, no doy este tipo de entrevistas–, la filosofía de la empresa difiere de la definición de la competencia *Orientación al cliente.*

No es nuestro propósito analizar cuál definición es la correcta, si está bien o mal definir la competencia de una manera u otra. Sí es importante señalar que las competencias se definen de manera diferente según la estrategia de la compañía y según esta definición deben analizarse los comportamientos.

1. Sugerimos ver cómo se definen las competencias en *Gestión por competencias: El Diccionario.* Ediciones Granica, Buenos Aires, Nueva edición 2006.

De acuerdo con la definición que nosotros dimos de la competencia, el mencionado S. no la posee o no la ha desarrollado. La competencia en su grado no desarrollado dice: "*Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente*". Este es el comportamiento de S.

Por el contrario, si la competencia *Orientación al cliente* dijera: "*incomodar a una persona al punto tal de imaginar su propia muerte y decidir en esa circunstancia comprar un seguro para tal eventualidad*", el comportamiento de S. estaría de acuerdo con esa descripción, pero –de todos modos– no hizo su trabajo lo suficientemente bien, ya que no logró incomodarme lo suficiente como para lograr que compre el producto.

El caso aquí expuesto es real, le hemos quitado parte de los detalles para no aburrir al lector, pero le aseguro que la restante información confirma totalmente lo expuesto.

Métodos basados en el comportamiento

En el Capítulo 1 se hizo referencia a los distintos métodos de evaluación, entre ellos los relacionados con el comportamiento.

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

Método de incidente crítico

Se relaciona con el comportamiento del evaluado cuando este origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el período evaluado y de este modo se pueden facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Ahora bien, si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta.

Incidente crítico: suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.

El esquema que proponemos será una combinación de la evaluación de los incidentes críticos y los comportamientos en general. Nuestra sugerencia es analizar

los comportamientos de un individuo comparándolos con los ejemplos de comportamiento que describa la competencia. También deberá tenerse en cuenta si ese comportamiento es habitual o solo se presenta muy ocasionalmente. En el Capítulo 4 presentamos el tema del análisis de la frecuencia en el comportamiento.

La evaluación de desempeño por competencias se basa en la observación de comportamientos. Concepto de comportamiento observable

Comportamiento observable es el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado. Más allá del conocimiento que posea, una persona puede actuar o no en relación con ese conocimiento. Por ejemplo, la habilidad para analizar un problema difiere de cómo esa misma persona pueda enfrentar y resolver una situación conflictiva, discutir persuasivamente y lograr un determinado resultado.

Por lo tanto, para evaluar por competencias y –desde ya– para evaluar el desempeño por competencias, se observan los comportamientos de las personas frente a hechos reales. No alcanza saber si el empleado sabe hacer tal o cual cosa, sino que interesa evaluar cómo se comportó, como resolvió tal o cual situación en un hecho concreto.

Este concepto, aplicado a la evaluación del desempeño, elimina los aspectos subjetivos. Un supervisor no podrá decir en el momento de evaluar el desempeño de un colaborador: "*Me parece que es un buen trabajador de equipo",* sino que al evaluar por competencias deberá analizar los comportamientos, relacionarlos con una situación, y la conclusión será: "*Cuando sucedió tal cosa, su comportamiento fue…* ". En función de la definición de la competencia que esa compañía haya realizado y su apertura en grados, se relacionará ese comportamiento con lo requerido para el puesto.

Para el análisis de los comportamientos, necesariamente, se debe partir de una competencia con su apertura en grados expresados no solo a través de una palabra sino con una descripción precisa. No alcanza el mero ALTO - MEDIO - BAJO. Por lo tanto se recomienda, en primera instancia, un análisis y una revisión de las competencias y su apertura en grados.

Si bien se ha subrayado que únicamente si se cuenta con un descriptivo del puesto por competencias será posible realizar una evaluación de desempeño por competencias (Capítulo 2), es probable que una empresa solo haya definido las de-

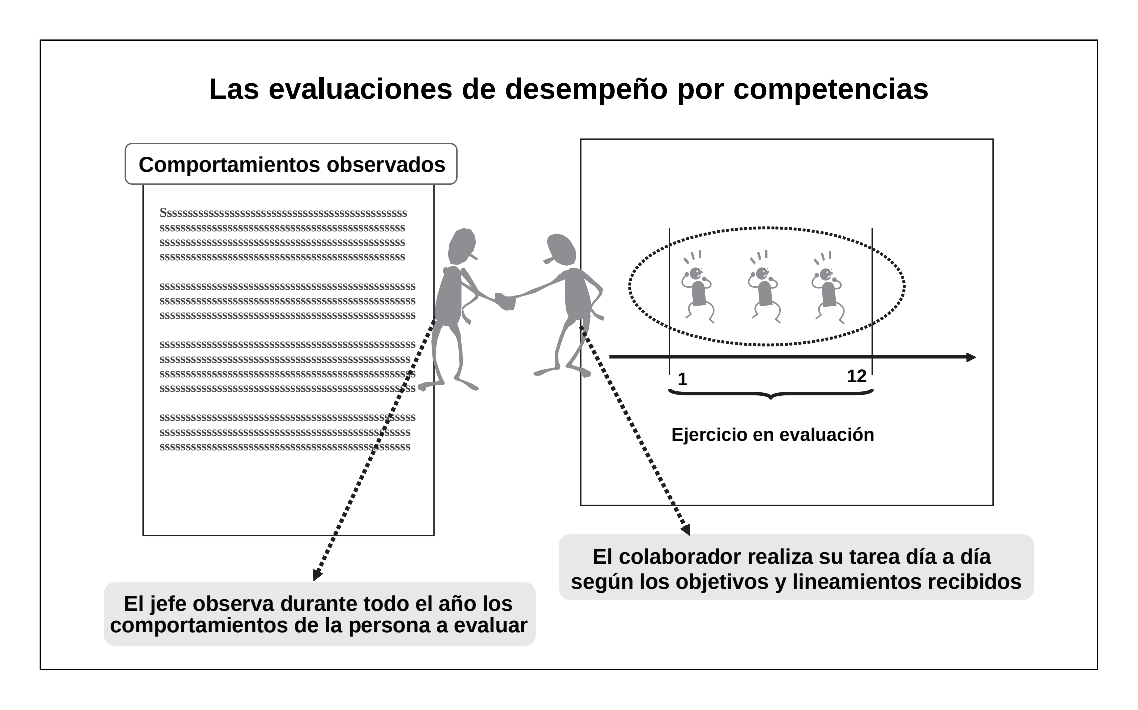
nominadas competencias cardinales.[2] En este caso, las competencias no están referidas a un puesto en particular sino, por el contrario, se aplican a toda la organización. La compañía ha definido una serie de competencias que desea que "todos sus empleados posean". Esto significa que desde el número uno de la empresa hasta el empleado con el puesto de menor nivel en la escala jerárquica o de responsabilidad de esa compañía deberán poseerlas.

En este supuesto, la evaluación de desempeño por competencias no será en función de las competencias del puesto sino de las competencias cardinales.

Si la empresa ha definido las competencias cardinales y las competencias específicas por cada puesto o familia de puestos, la evaluación de desempeño por competencias será en relación con el puesto que ocupa la persona evaluada.

En resumen

La evaluación de desempeño, y en especial lo atinente a la evaluación de competencias, se realiza de acuerdo con el gráfico siguiente.

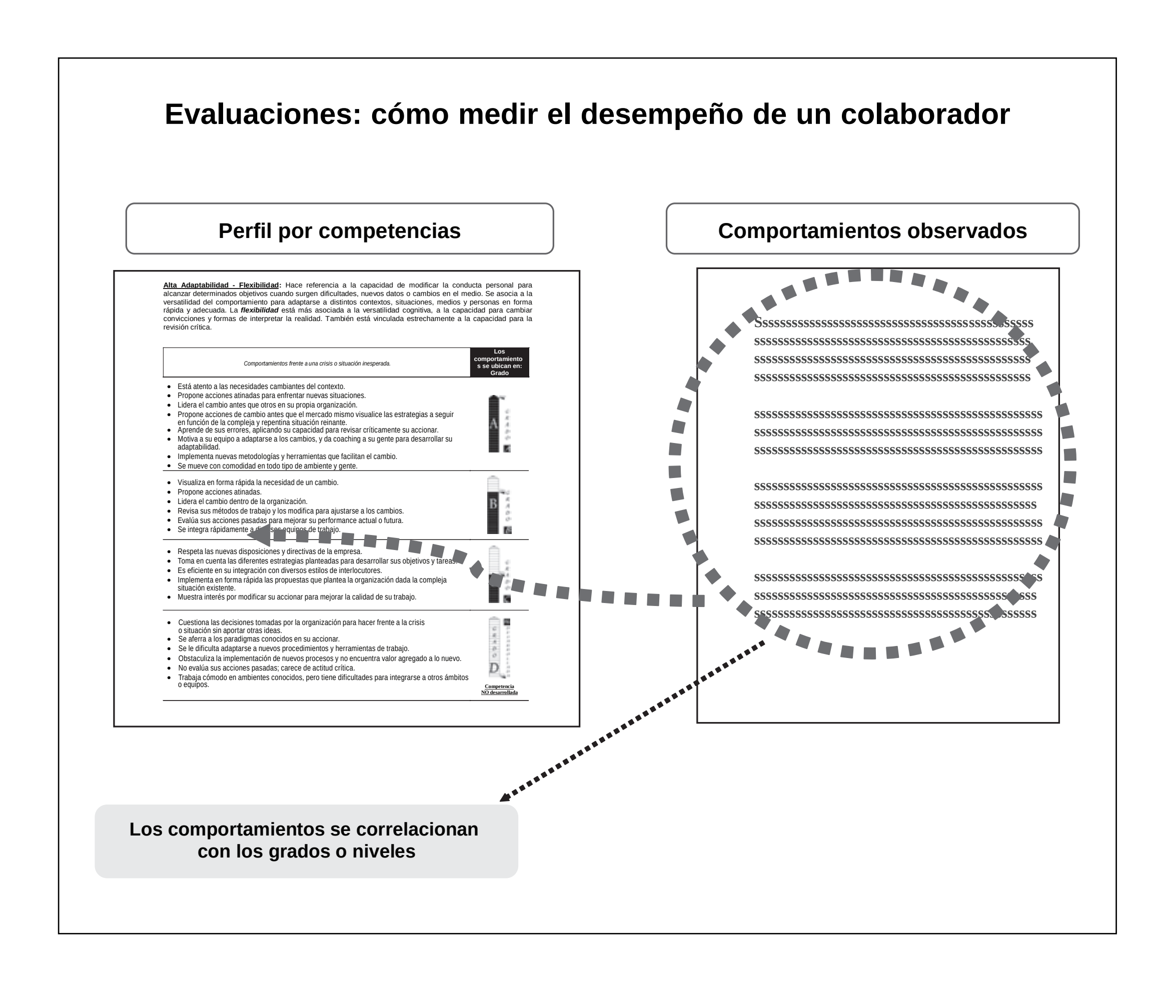


2. Competencias cardinales: para todos los colaboradores de la organización.

Un colaborador realiza sus tareas de acuerdo a su descriptivo de puesto, a los objetivos que se le han fijado y a los lineamientos recibidos por parte de sus superiores, en especial de su jefe directo.

Por su parte, el jefe observa los comportamientos de su colaborador durante todo el período en evaluación. Es importante recalcar esto último: no debe influenciarse por los últimos acontecimientos o por los más relevantes, sino que debe considerar lo actuado en todo el período en evaluación.

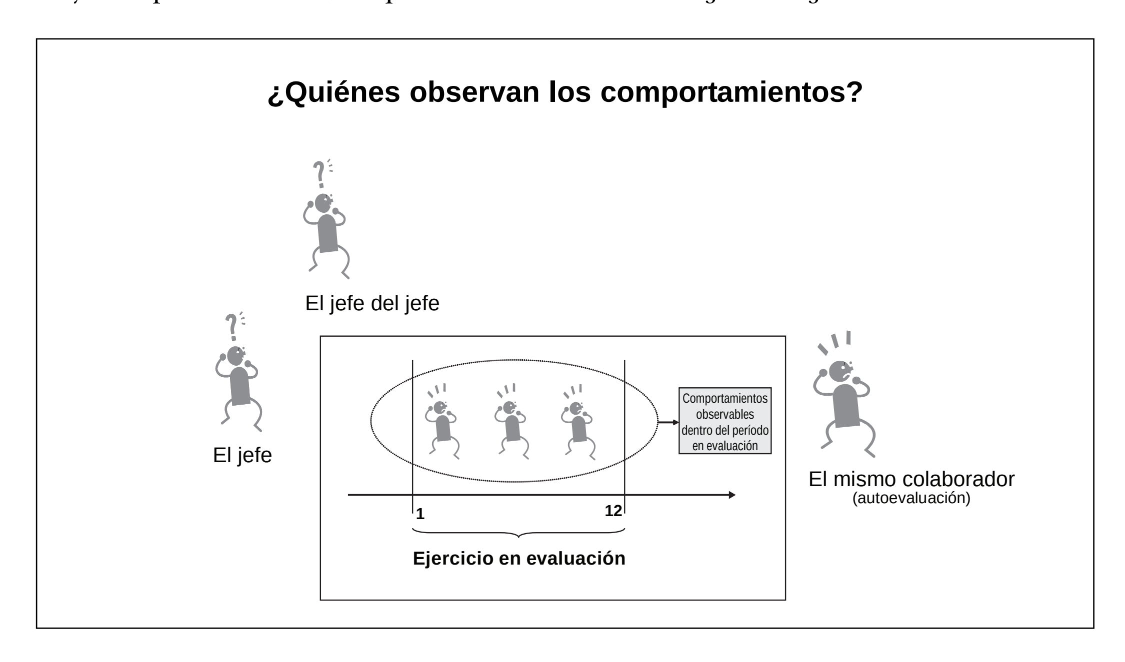
Como se verá más adelante, el jefe deberá observar comportamientos y determinar a qué competencia pertenecen y su grado o nivel. Para ello debe utilizar el diccionario de comportamientos de la propia organización. Si esta no contara con este tipo de documento diseñado a medida, podrá utilizar como guía la obra de la autora *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias.*



Alta Adaptabilidad - Flexibilidad: Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La ***flexibilidad*** está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

Comportamientos frente a una crisis o situación inesperada.	Los comportamientos se ubican en: Grado
• Está atento a las necesidades cambiantes del contexto. • Propone acciones atinadas para enfrentar nuevas situaciones. • Lidera el cambio antes que otros en su propia organización. • Propone acciones de cambio antes que el mercado mismo visualice las estrategias a seguir en función de la compleja y repentina situación reinante. • Aprende de sus errores, aplicando su capacidad para revisar críticamente su accionar. • Motiva a su equipo a adaptarse a los cambios, y da coaching a su gente para desarrollar su adaptabilidad. • Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan el cambio. • Se mueve con comodidad en todo tipo de ambiente y gente.	A
• Visualiza en forma rápida la necesidad de un cambio. • Propone acciones atinadas. • Lidera el cambio dentro de la organización. • Revisa sus métodos de trabajo y los modifica para ajustarse a los cambios. • Evalúa sus acciones pasadas para mejorar su performance actual o futura. • Se integra rápidamente a diversos equipos de trabajo.	B
• Respeta las nuevas disposiciones y directivas de la empresa. • Toma en cuenta las diferentes estrategias planteadas para desarrollar sus objetivos y tareas. • Es eficiente en su integración con diversos estilos de interlocutores. • Implementa en forma rápida las propuestas que plantea la organización dada la compleja situación existente. • Muestra interés por modificar su accionar para mejorar la calidad de su trabajo.	
• Cuestiona las decisiones tomadas por la organización para hacer frente a la crisis o situación sin aportar otras ideas. • Se aferra a los paradigmas conocidos en su accionar. • Se le dificulta adaptarse a nuevos procedimientos y herramientas de trabajo. • Obstaculiza la implementación de nuevos procesos y no encuentra valor agregado a lo nuevo. • No evalúa sus acciones pasadas; carece de actitud crítica. • Trabaja cómodo en ambientes conocidos, pero tiene dificultades para integrarse a otros ámbitos o equipos.	D Competencia NO desarrollada

Por último y tal como se propusiera en el Capítulo 1, los comportamientos del colaborador deberían ser evaluados por: él mismo (autoevaluación), el jefe directo y el superior de este, al que hemos denominado "jefe del jefe".



Pasos para analizar los comportamientos observables

La evaluación de desempeño por competencias se basa en tres pasos clave:

1. Los comportamientos sobre los que se realiza la evaluación de desempeño deben corresponder al período evaluado. En esto difiere de una evaluación de potencial por competencias o una entrevista por competencias, que pueden responder a un lapso mayor.
2. Una vez que se identifiquen comportamientos habrá que ponerlos en relación con competencias, determinar a cuáles pertenecen y vincularlas con sus respectivos informes descriptivos (definición de la competencia).
3. Una vez que se identificó la competencia se deberá correlacionar el comportamiento con el grado. Este será el nivel de desarrollo que ese empleado tenga respecto de esa competencia. (Grado A, B, C, D o No desarrollada.)

Cómo analizar comportamientos. Pasos

1. Basarse en un hecho real del pasado dentro del período evaluado
2. Relacionar el comportamiento observado con las competencias (a cuál pertenece)
3. Relacionar el comportamiento con el grado de la competencia

Una primera aproximación: observar el comportamiento y relacionarlo con las competencias

Una persona actúa, desarrolla su labor, sin pensar "*ahora debo utilizar mi competencia 'x' y en otro momento mi competencia 'y'*". Los empleados simplemente realizan las tareas.

En el momento de evaluar es necesario que se divida ese comportamiento en partes para relacionarlo con las competencias. Esta tarea es muy difícil de realizar y, además, difícil de transmitir en los entrenamientos. Sobre la base de la experiencia práctica, nuestra consultora ha desarrollado *El juego de los comportamientos* que explicaremos en el Capítulo 7.

Para mayor claridad del lector se explicará la idea expuesta a través de un ejemplo.

Cuando se hizo el lanzamiento de productos, Fernando Javier, uno de los personajes del caso que se expone en el Capítulo 8, *no solo apoyó la implantación de los nuevos productos propuestos por la organización sino que, además, propuso nuevas posibilidades y cursos de acción para él y su equipo con la idea de lograr la máxima penetración y rentabilidad en su zona.*

En esa ocasión también intentó en todos los casos el lucimiento personal por sobre el de su equipo y presentó a los clientes los nuevos productos como si fueran de su creación personal. Estuvo preocupado por la calidad de sus exposiciones y no por explicar a los clientes las bondades de los productos.

Si bien apeló a su buena presencia, usó para la ocasión un impecable traje azul, contrató a un joven que le preparó la presentación con efectos de audio y derrochó su natural seducción acompañada por su buena voz de locutor aficionado; no se preocupó demasiado por ser

claro porque consideró que conocía las necesidades de los clientes ya que la zona estaba a su cargo desde hacía mucho tiempo. No estaba especialmente interesado en conocer el punto de vista de los clientes frente a la nueva línea de productos.

El comportamiento de Fernando Javier durante el lanzamiento de productos debe analizarse de la siguiente manera:

Comportamiento observado	Se relaciona con la competencia	Se relaciona con el siguiente grado	La evaluación resultante es
Cuando se hizo el lanzamiento de productos no solo apoyó la implantación de los nuevos productos propuestos por la organización sino que –además– propuso nuevas posibilidades y cursos de acción a seguir por él y su equipo para lograr la máxima penetración y rentabilidad en su zona.	**Orientación a los resultados**	• Supera ampliamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales y otros que él mismo se ha impuesto. Se responsabiliza por los objetivos de su equipo, logra excederlos y anima y motiva al resto de la empresa a hacer lo mismo.	**Grado A**
En esa ocasión también intentó en todos los casos el lucimiento personal por sobre el de su equipo y presentó a los clientes los nuevos productos como si fueran de su creación personal. Estuvo preocupado por la calidad de sus exposiciones y no por explicar a los clientes las bondades de los productos.	**Trabajo en equipo**	o Antepone los objetivos particulares a los del equipo.	**Grado No desarrollado**
Si bien apeló a su buena presencia, usó para la ocasión un impecable traje azul, contrató a un joven que le preparó la presentación con efectos de audio y derrochó su natural seducción acompañada por su buena voz de locutor aficionado, no se preocupó demasiado por ser claro porque consideró que conocía las necesidades de los clientes ya que la zona estaba a su cargo desde hacía mucho tiempo. No estaba especialmente interesado ni demostraba interés por conocer el punto de vista de los clientes frente a la nueva línea de productos.	**Presentación de soluciones comerciales**	o No conoce profundamente los productos o servicios que ofrece la empresa, y tiene dificultades para explicar sus beneficios. o No conoce adecuadamente a sus clientes, de modo que falla a la hora de enfatizar los beneficios específicos que las propuestas/soluciones pueden implicar para cada cliente.	**Grado No desarrollado**

Como se desprende del cuadro, el desempeño del personaje es de grado A para la competencia *Orientación a los resultados* y no desarrollado en las otras dos competencias. Los detalles brindados sobre su voz o la vestimenta, no se relacionan con una competencia en particular aunque puedan ser características personales deseables para la persona que ocupa un puesto de tipo comercial, como en el ejemplo planteado.

Comportamientos observables de tres evaluados en relación con una competencia y sus grados

Sobre el final de la obra presentaremos un caso completo sobre cómo evaluar competencias a través de la observación de comportamientos. A continuación brindamos un ejemplo de análisis sobre la base de una competencia en particular.

Hemos elegido solo una, pero no al azar, sino con la intención de hacer reflexionar al lector sobre un tema del cual "todos tenemos alguna definición", pero que puede ser diferente para cada uno de nosotros.

El concepto *presentación de soluciones comerciales,* como tantos otros, puede tener diferentes interpretaciones; para unos puede verificarse en el caso de una persona que hable bien, para otros en el de una persona desinhibida o simpática que no tema hablar en público.

A su vez, variará según el objetivo que se persiga: en el caso del señor S., del inicio del capítulo, su forma de realizar la presentación no requería "ser simpático" sino, por el contrario, "poner en situación" a una persona con un tema "movilizante".

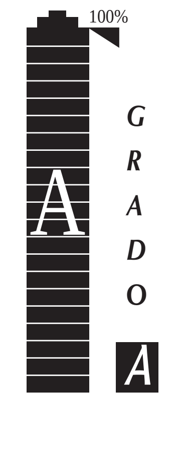
Para la definición de qué significa realizar presentaciones comerciales hemos tomado como referencia una competencia de la obra *Diccionario de comportamientos.* En este caso la competencia con su definición y –luego– su apertura en grados:

Presentación de soluciones comerciales: es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio, y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita, identificando las características de la audiencia y adaptando la presentación a sus intereses y formación.

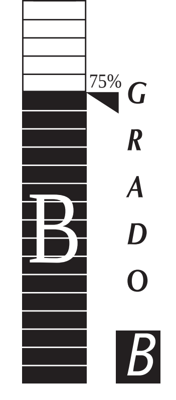
PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES COMERCIALES: Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio, y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita[3], identificando las características de la audiencia y adaptando la presentación a sus intereses y formación.

Comportamientos cotidianos para la presentación efectiva de información a los clientes	*Los comportamientos se ubican en: Grado*

- Prepara propuestas y presentaciones que contienen todas las ventajas y los beneficios de los productos o servicios que ofrece la organización, teniendo en cuenta las necesidades del cliente previamente detectadas.
- Presenta a su cliente o audiencia la relación costo/beneficio de la implementación de la propuesta/solución sugerida.
- Posee gran fluidez verbal y se comunica claramente; adapta su lenguaje y su estilo personal teniendo en cuenta el tipo de cliente al que se dirige.
- Presenta sus ideas a la audiencia en forma eficaz, incluyendo comunicación no verbal y el uso de recursos audiovisuales.
- Invita a su cliente o a su audiencia a participar y dar su opinión sobre los beneficios de los productos presentados.
- Escucha con atención las preguntas y dudas formuladas por sus oyentes y las responde claramente y con argumentos acertados.
- Se anticipa a las objeciones que pueden plantear sus oyentes, y las maneja efectivamente cuando éstos las presentan.
- Tiene habilidad para persuadir, y siempre logra impactar, atraer la atención, producir entusiasmo y crear confianza en su audiencia.

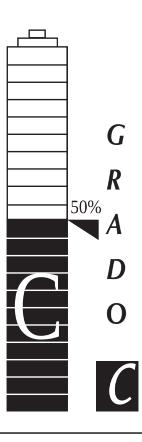


- Prepara y realiza presentaciones efectivas ante sus clientes.
- Presenta y comunica con solvencia las características y los beneficios de la propuesta/solución a los clientes.
- Se expresa clara y fluidamente ante diversas clases de público, transmitiendo claramente lo que desea; y se apoya en diversas herramientas, como presentaciones interactivas, medios audiovisuales y material promocional.
- Maneja las objeciones a sus propuestas con facilidad, presentando argumentos claros y convincentes.
- Logra impactar a su audiencia con sus presentaciones, provocando aceptación y entusiasmo y, en la mayoría de los casos, la compra de la propuesta/solución.

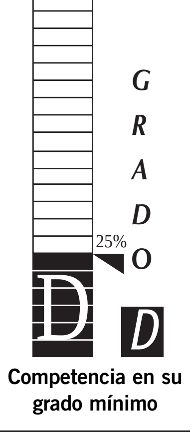


3. Para la evaluación y si interesara especialmente este aspecto, se le puede pedir a la persona materiales de presentaciones realizadas (generalmente en Power Point), o bien algún video, o simplemente solicitarle que realice una "demo" (en referencia a una presentación, como si hubiese un auditorio escuchándolo). si hubiese un auditorio escuchándolo).

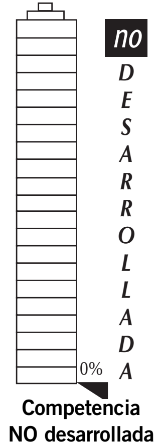
- Expone los beneficios fundamentales de la propuesta/solución y sabe explicar sus ventajas y desventajas frente a la oferta de los eventuales competidores.
- Logra resolver las objeciones de los clientes a la propuesta/solución, con explicaciones claras y consistentes.
- Utiliza métodos de comunicación apropiados, tanto verbales como audiovisuales, que logran persuadir y convencer.
- Interesa a su audiencia en la propuesta/solución que ofrece la empresa.



- Comunica los beneficios de las propuestas de la empresa ante los clientes.
- Maneja efectivamente las objeciones de los clientes a los productos de la empresa y deriva consultas específicas a los especialistas correspondientes.
- Muestra interés por mejorar sus presentaciones, solicitando la opinión de pares o colaboradores antes de realizarlas, a fin de lograr el mejor impacto.
- Evalúa el grado de impacto generado en la presentación de propuestas-/soluciones, y busca estrategias alternativas para lograr los resultados buscados.



o Sus presentaciones de los servicios/productos de la empresa son insuficientes para entusiasmar a los clientes.
o No conoce profundamente los productos o servicios que ofrece la empresa, y tiene dificultades para explicar sus beneficios.
o No conoce adecuadamente a sus clientes, de modo que falla a la hora de enfatizar los beneficios específicos que las propuestas/soluciones pueden implicar para cada uno de ellos.
o Le cuesta manejar adecuadamente las objeciones que los clientes tienen para con los productos de la organización.
o No muestra interés por mejorar la calidad de sus presentaciones y no aprovecha los medios y el material que tiene la organización para realizarlas.
o Realiza presentaciones poco adecuadas, largas, ambiguas, complejas, que no interesan o aburren a la audiencia.



Se presentarán a continuación los mismos tres ejemplos que se utilizarán en el caso completo del fin de la obra: tres gerentes de zona en relación con la competencia *Presentación de soluciones comerciales* y con relación a un incidente crítico: el lanzamiento de nuevos productos en la red de tiendas de Súper Descuento.

Como se ha expresado en repetidas oportunidades, para la evaluación del desempeño de un colaborador se deberá tener en cuenta todo el período evaluado, usualmente coincidente con el año fiscal de la organización. En esta obra se tomará un hecho en particular como incidente crítico para explicar de mejor manera la forma de evaluar el desempeño en la metodología de Gestión por Competencias.

María Celeste es habitualmente simpática y muy conversadora, es de esas personas que hablan con todos sin problemas. Los clientes en general están muy contentos con ella por este motivo.

Esta información nos describe cómo es el personaje pero no brinda información sobre el desarrollo de la competencia que se desea evaluar.

Más adelante el ejercicio plantea:

María Celeste expuso los beneficios fundamentales de la propuesta/solución y explicó sus ventajas y desventajas frente a la oferta de los eventuales competidores. Además, logró resolver las objeciones de los clientes a la propuesta/solución, con explicaciones claras y consistentes.

Esta descripción muestra el grado de desarrollo de la competencia.

En su afán por brindar apoyo a los clientes, en ocasión del lanzamiento de productos, se interesó por sus inquietudes, los escuchó atentamente y formuló preguntas para comprender mejor lo planteado por ellos.

Comparando este comportamiento de María Celeste con los ejemplos de comportamientos observables del *Diccionario de comportamientos* se puede apreciar que el mismo se correlaciona con el nivel "C". Para que el comportamiento fuese calificado como de nivel "B" María Celeste debió haber incluido otros componentes requeridos por este nivel: *Maneja las objeciones a sus propuestas con facilidad, presentando argumentos claros y convincentes.*

Si bien su comportamiento no es de tipo B, tampoco es de tipo D: *Maneja efectivamente las objeciones de los clientes a los productos de la empresa y deriva consultas específicas a los especialistas correspondientes.*

Como el lector podrá apreciar, las diferencias son "sutiles", pero existen. Esa diferencia de tipo "sutil" es la que marca la graduación o los niveles. Los ejemplos de comportamientos del grado A al D son todos positivos y deseables. Las diferencias entre uno y otro son los que marcan el grado o nivel.

Analicemos el comportamiento de otro de los gerentes de zona, en iguales circunstancias: el lanzamiento de nuevos productos en la red de tiendas.

José Antonio es simpático, amable y conversador como todo "hombre de ventas".

Durante las presentaciones que se realizaron para el lanzamiento de los nuevos productos preparó las propuestas y presentaciones con todas las ventajas y los beneficios de los productos o servicios que ofrece la organización, teniendo en cuenta las necesidades del cliente previamente detectadas.

Presentó a su audiencia la relación costo/beneficio de la implementación de la propuesta/solución sugerida (nuevos productos). En ocasión de la presentación demostró gran fluidez verbal, comunicándose claramente; adaptando el lenguaje y su estilo personal teniendo en cuenta el tipo de cliente al que se dirigía.

Demostró permanentemente estar atento y solícito a las inquietudes de los otros.

El grado de la competencia (tipo A) se evidencia en el siguiente párrafo: *preparó las propuestas y presentaciones con todas las ventajas y los beneficios de los productos o servicios que ofrece la organización, teniendo en cuenta las necesidades del cliente previamente detectadas,* y en el siguiente: *presentó a su audiencia la relación costo/beneficio de la implementación de la propuesta/solución sugerida (nuevos productos).*

De acuerdo con los ejemplos del *Diccionario de comportamientos,* José Antonio presenta claramente un grado "A" de la competencia, según lo requerido por la posición.

Por último, el tercer gerente de zona de Súper Descuento es Fernando Javier, quien evidencia un alto desarrollo en *Orientación a los resultados* pero no así en la competencia *Presentación de soluciones comerciales.*

En relación con *Orientación a los resultados* evidenció el siguiente comportamiento: *no solo apoyó la implantación de los nuevos productos propuestos por la organización sino que –además– propuso nuevas posibilidades y cursos de acción a seguir por él y su equipo para lograr la máxima penetración y rentabilidad en su zona.*

El siguiente comportamiento observado muestra el desarrollo de la competencia:

Sin embargo, cuando debió realizar las presentaciones, no se preocupó especialmente por ser claro, no demostró conocer profundamente los productos o servicios que ofrece la empresa, y tuvo dificultades para explicar sus beneficios. Además, en la ocasión mencionada demostró no conocer adecuadamente a sus clientes al no enfatizar los beneficios específicos que las propuestas/soluciones pudiesen implicar para cada uno de ellos. Él conoce muy bien la zona ya que la misma está a su cargo desde hace mucho tiempo. Asimismo, no estaba especialmente interesado ni demostró interés en conocer el punto de vista de los clientes frente a la nueva línea de productos.

La siguiente información no permite medir la competencia: *Fernando Javier es reconocido no solo por su simpatía sino también por su buena voz y buen grado de comunicación.*

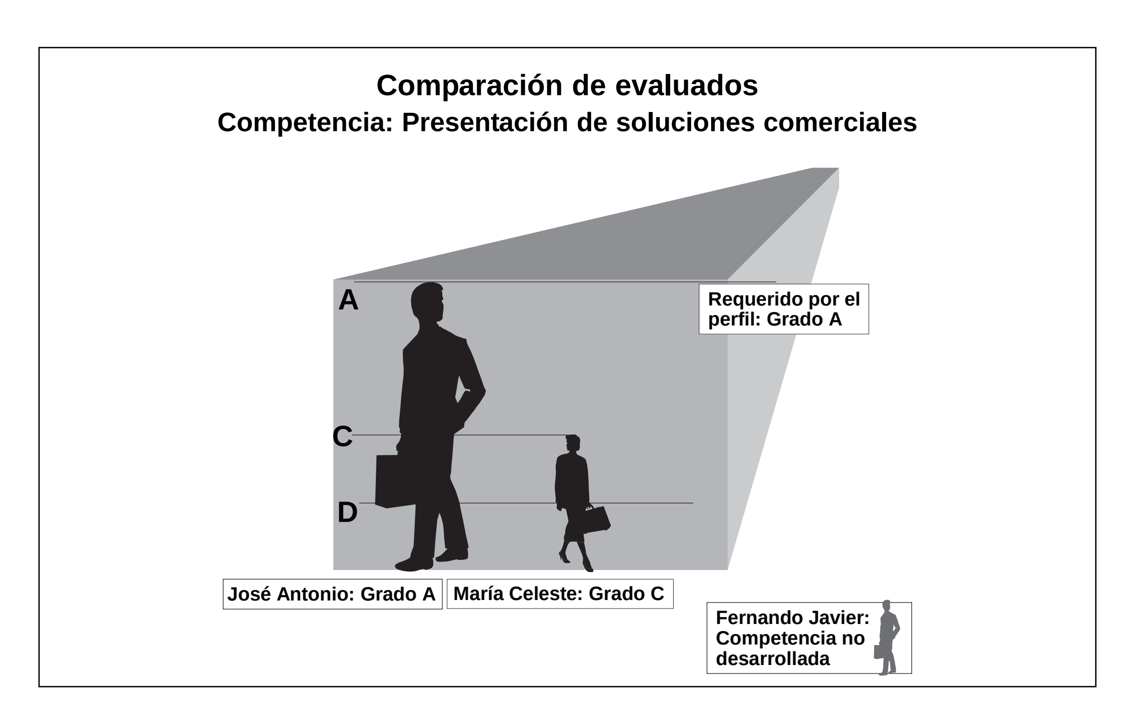
El comportamiento de Fernando Javier es coherente si se analizan las distintas competencias; aunque se preocupa por el logro de resultados, no tiene un buen manejo de equipo ni tiene en cuenta las necesidades de sus clientes, por lo cual las presentaciones comerciales que realiza no estuvieron dentro del nivel mínimo de la competencia deseable por la organización.

En este análisis no tienen cabida apreciaciones tales como *Fernando Javier habla muy bien, tiene buena voz o es muy simpático,* ya que no se relacionan de manera directa con la definición de la competencia, que en este caso tiene un alcance diferente.

Para una mejor comprensión de los casos analizados se los presenta a modo de cuadro comparativo

María Celeste	José Antonio	Fernando Javier
Comportamiento observado	**Comportamiento observado**	**Comportamiento observado**
En ocasión de la presentación de productos expuso los beneficios fundamentales de la propuesta/solución y explicó sus ventajas y desventajas frente a la oferta de los eventuales competidores. Además, logró resolver las objeciones de los clientes a la propuesta/solución, con explicaciones claras y consistentes.	*José Antonio es simpático, amable y conversador, como todo "hombre de ventas".* *Durante las presentaciones que se realizaron para el lanzamiento de los nuevos productos preparó las propuestas y ofrecimientos contemplando todas las ventajas y los beneficios de los productos o servicios que brinda la organización, teniendo en cuenta las necesidades del cliente previamente detectadas.* *Presentó a su audiencia la relación costo/beneficio de la implementación de la propuesta/solución sugerida (nuevos productos).* *En ocasión de la presentación demostró gran fluidez verbal, comunicándose claramente, para lo cual adaptó su lenguaje y estilo personal al tipo de cliente al que se dirigía.* *Demostró permanentemente estar atento y solícito a las inquietudes de los otros.*	*No se preocupó demasiado por ser claro, aunque lo es habitualmente, porque consideró que conocía las necesidades de sus clientes ya que la zona estaba a su cargo desde hacía mucho tiempo. No estaba especialmente interesado ni demostraba interés en conocer el punto de vista de los clientes frente a la nueva línea de productos.*

María Celeste	José Antonio	Fernando Javier
Nivel detectado de la competencia	**Nivel detectado de la competencia**	**Nivel detectado de la competencia**
Grado C • Expone los beneficios fundamentales de la propuesta/solución y sabe explicar sus ventajas y desventajas frente a la oferta de los eventuales competidores. • Logra resolver las objeciones de los clientes a la propuesta/solución, con explicaciones claras y consistentes.	**Grado A** • Prepara propuestas y presentaciones que contienen todas las ventajas y los beneficios de los productos o servicios que ofrece la organización, teniendo en cuenta las necesidades del cliente previamente detectadas. • Presenta a su cliente o audiencia la relación costo/beneficio de la implementación de la propuesta/solución sugerida. • Posee gran fluidez verbal y se comunica claramente; adapta su lenguaje y su estilo personal teniendo en cuenta el tipo de cliente al que se dirige.	**Grado No desarrollado** o No conoce profundamente los productos o servicios que ofrece la empresa, y tiene dificultades para explicar sus beneficios. o No conoce adecuadamente a sus clientes, de modo que falla a la hora de enfatizar los beneficios específicos que las propuestas/soluciones pueden implicar para cada cliente.



A modo de resumen

La evaluación de desempeño por competencias se basa en la observación de comportamientos. Si una persona posee ciertas características de personalidad pero por alguna razón estas no se ven reflejadas en sus comportamientos, estas particularidades no son tenidas en cuenta. Se valora, se mide, se considera cómo se comporta en realidad. En el caso de las evaluaciones de desempeño, se determina cuál ha sido su comportamiento en el período evaluado.

¿Cómo se mide ese comportamiento? En relación con lo requerido para el puesto. Para ello el puesto debe tener definidas las competencias requeridas, abiertas en grados, y es imprescindible contar con un *Diccionario de comportamientos,* que debe ser diseñado a medida de cada organización. Cuando la organización ha implantado un modelo de Gestión por Competencias, los comportamientos observados se relacionan con la descripción de la competencia (su definición y apertura en grados)

Partiendo de la comparación del/los comportamiento/s observado/s con los ejemplos de comportamientos definidos para los diversos grados de la competencia se determinará el nivel de desarrollo de ésta.

Si una empresa no tiene definidas las competencias específicas por cada puesto o familia de puestos, podrá establecerse una evaluación de desempeño por competencias considerando solo las competencias cardinales.[4]

Problemas más comunes

Los problemas más comunes con relación al análisis y medición de comportamientos derivan de la escasa difusión del concepto. Si bien los especialistas conocen el tema, no siempre son adecuadamente conocidos por los evaluadores. Muchas organizaciones han definido sus modelos de competencias con sus respectivos diccionarios (de competencias y de comportamientos) pero les han dado escasa difusión.

4. Para profundizar este concepto ver la obra de Martha Alles *Gestión por competencias: el diccionario.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

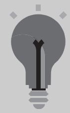
En el Capítulo 1 se enfatizó que los sistemas de evaluación de desempeño y de desarrollo de carrera “no pertenecen a los especialistas de recursos humanos sino que, por el contrario, ‘pertenecen’ a los jefes y sus colaboradores”, por lo tanto, serán ellos los que deberán conocer exhaustivamente la herramienta a utilizar y la metodología en general.

El mejor modelo de competencias puede transformarse en letra muerta si no se entrena adecuadamente a todos los participantes del proceso de evaluación de desempeño.

Las mayores dificultades radican en la asignación de los comportamientos a las diferentes competencias y, en segundo lugar, en relacionar los mismos con los grados. Por este motivo, en este capítulo se presentaron, a través de ejemplos, las dos situaciones que en nuestra experiencia profesional hemos observado como más problemáticas o que ofrecen mayores dificultades a los evaluadores.

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

- ➢ Para analizar comportamientos no "alcanza" con el nombre de la competencia, son necesarias su definición y la apertura en grados.
- ➢ El resultado de la evaluación debe representar el comportamiento habitual de la persona.
- ➢ Las definiciones de las competencias usualmente difieren de una empresa a otra, por lo tanto es preciso utilizar la definición utilizada por cada organización en particular. Lo mismo sucede con la apertura en grados y los ejemplos de los comportamientos observables.
- ➢ Las evaluaciones deben realizarse basadas en la definición de la competencia que ha realizado la organización, no a la idea o percepción que sobre ese concepto pueda tener cada evaluador. En el ejemplo planteado, si bien una persona puede ser percibida por los otros como simpática y con buena voz, sus comportamientos no eran los adecuados en relación con la competencia *Presentación de soluciones comerciales,* de acuerdo con lo requerido según la descripción de la competencia y los ejemplos de comportamientos observables.
- ➢ Comportamiento observable es aquello que una persona hace o dice, no aquello que hubiese deseado hacer o decir y que por un motivo u otro no se concretó. En el ejemplo, la competencia a evaluar es la capacidad de la persona para realizar presentaciones comerciales según la definición dada, sin considerar los conocimientos en otras temáticas que la persona pueda poseer o de los que carezca.
- ➢ Los problemas más comunes con relación a la evaluación de competencias a través de la observación de comportamientos derivan, usualmente, de la poca difusión de los diccionarios (y métodos de trabajo organizacionales) y del escaso entrenamiento a los jefes (evaluadores de sus colaboradores).



PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

→ Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.

→ Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos tanto de grado como de posgrado pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. CASOS*
- *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en el *www.xcompetencias.com,* sección *Sala de Profesores,* o bien escribiendo a: *profesores@marthaalles.com*

ANEXO: Las fichas de evaluación en la metodología Martha Alles

Dentro de las buenas prácticas de Recursos Humanos, la evaluación de desempeño no es una novedad. No obstante, presenta –usualmente– grandes dificultades en el ámbito de las organizaciones. Uno de los aspectos que generan mayor número de dudas y problemas es la evaluación o medición de los aspectos relacionados con la personalidad. Esto ha sido así desde siempre, primero cuando se trabajaba evaluando *características de personalidad,* luego cuando se utilizaron los *factores,* y en la actualidad con la medición de *competencias.*

La experiencia nos indica que la evaluación de competencias es la que más preocupa tanto a los especialistas de Recursos Humanos como a sus clientes internos, y también la que más problemas acarrea.

En nuestra firma consultora hemos diseñado un método que soluciona la mayoría de los problemas detectados. De todos modos, para que su implantación sea absolutamente eficaz requiere que los evaluadores estén debidamente entrenados.

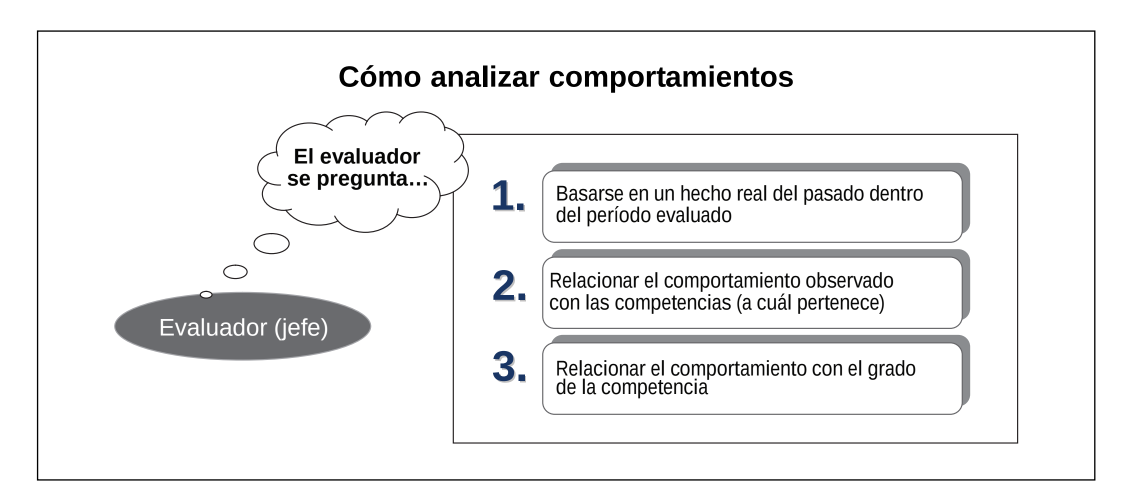
El análisis de la problemática que plantea la evaluación de competencias comienza a partir de la siguiente situación: en su comportamiento diario las personas utilizan, al mismo tiempo, un sinnúmero de competencias, y sus comportamientos habituales pueden relacionarse mayoritariamente con un grado o nivel pero, al mismo tiempo, pueden evidenciar otros de un nivel diferente.

Frente a esta situación es posible plantearse dos preguntas básicas:

1. ¿Cómo asignar el comportamiento observado a una o varias competencias en particular?
2. ¿Cómo asignar un grado o nivel a una persona cuyos comportamientos se corresponden a grados diferentes?

Para responder la primera de estas preguntas podríamos referirnos nuevamente al gráfico expuesto en el Capítulo 3: *Cómo analizar comportamientos. Pasos.*

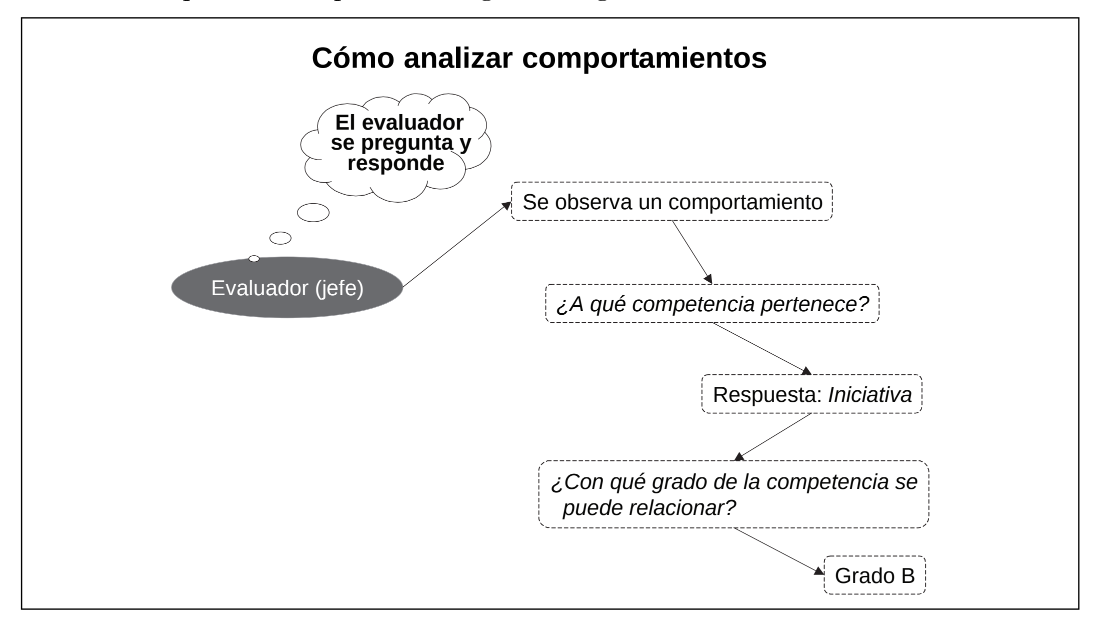
El evaluador o jefe que debe realizar la evaluación de un colaborador se pregunta cómo llevar adelante los tres pasos.



Una vez que observó un comportamiento (hecho real pasado) debe desagregarlo en competencias; así, por ejemplo, determina que este comportamiento se relaciona con la competencia *Iniciativa*.

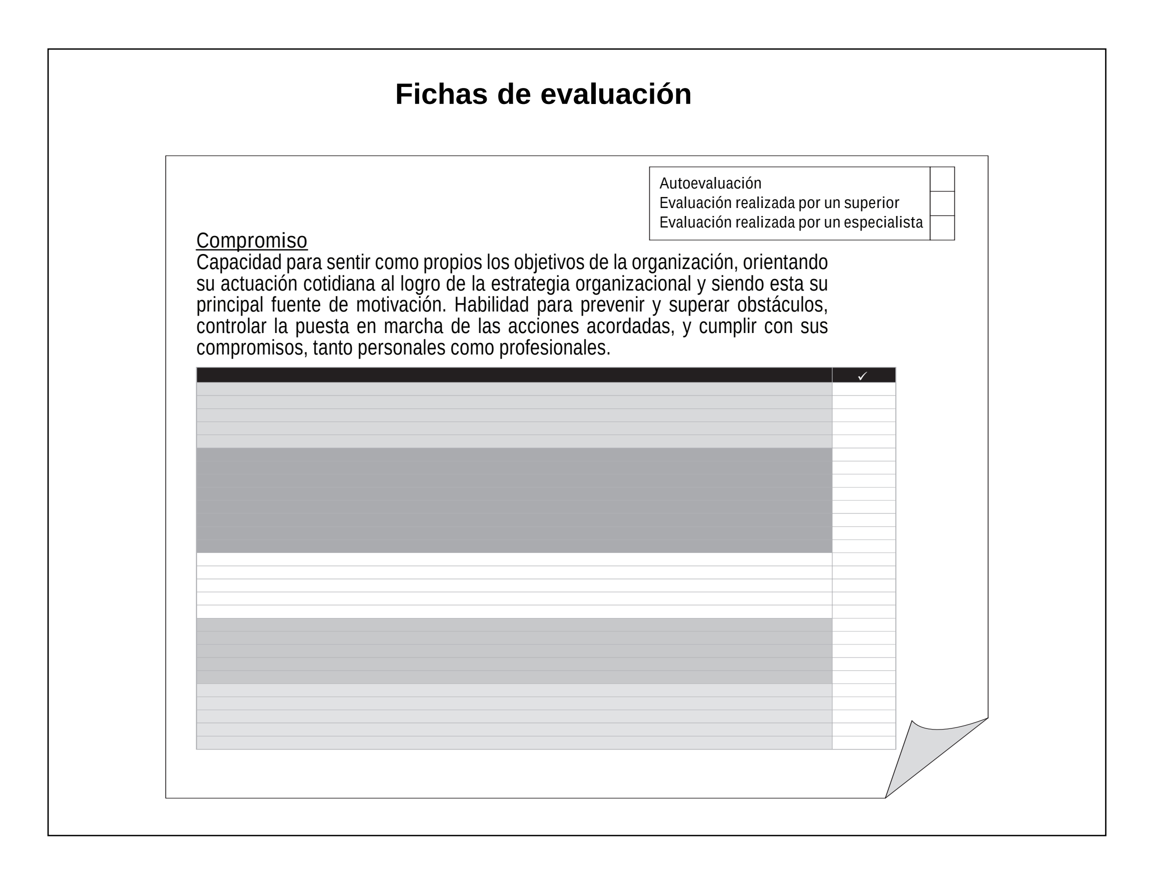
Luego debe analizar el comportamiento para determinar a qué grado de la competencia corresponde. Para ello debe utilizarse el *Diccionario de comportamientos* de la organización. En función de este documento se podrá determinar el grado leyendo los ejemplos ofrecidos para cada nivel.

Este esquema se expone en el gráfico siguiente.



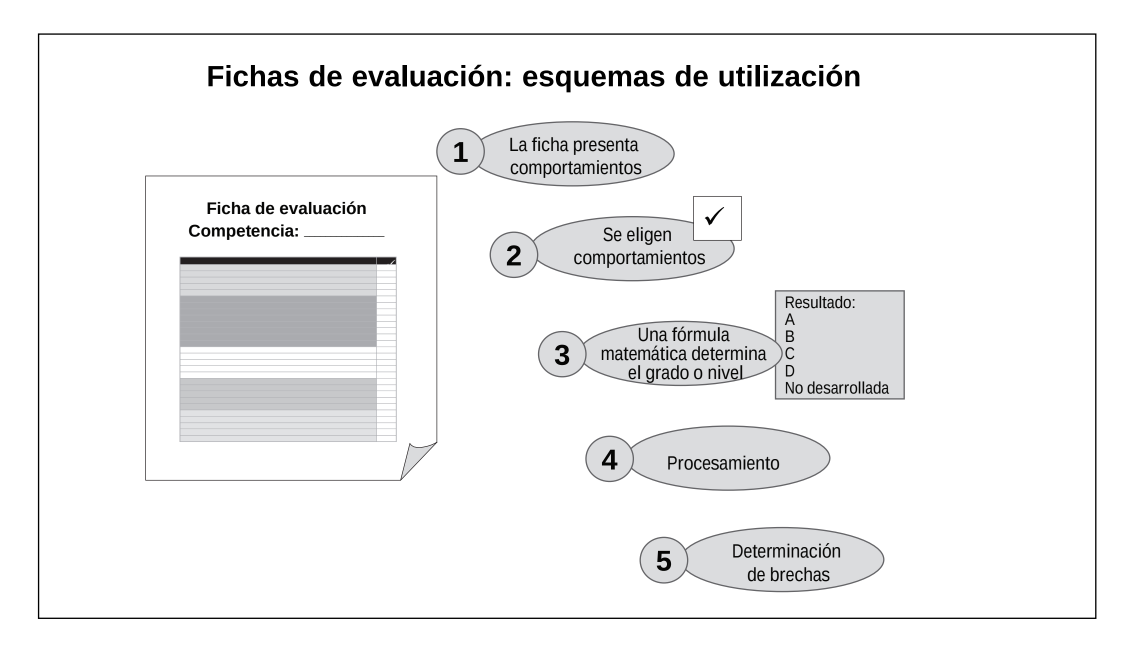
Como se ha expresado en párrafos anteriores, muchas personas manifiestan comportamientos correspondientes a diferentes grados o niveles. Frente a esta situación y dentro del esquema del gráfico precedente, el evaluador puede reconocer comportamientos de diferentes niveles en la persona bajo evaluación y a través de la aplicación de una fórmula matemática, determinar el grado correspondiente.

Se confeccionan tantas fichas como competencias requeridas para el puesto de trabajo se hayan definido, y en ellas se exponen diversos comportamientos.



El esquema de trabajo con cada una de las fichas es el que se grafica en la siguiente página.

El resultado obtenido será la brecha existente –o no– entre el nivel requerido por el puesto de trabajo en esa competencia en particular y el/los comportamiento/s observados.



Las *Fichas de evaluación* pueden ser utilizadas para la autoevaluación o para la evaluación por parte de un superior (jefe). También puede utilizarse para otros tipos de evaluaciones. Entre los usos más frecuentes se pueden mencionar:

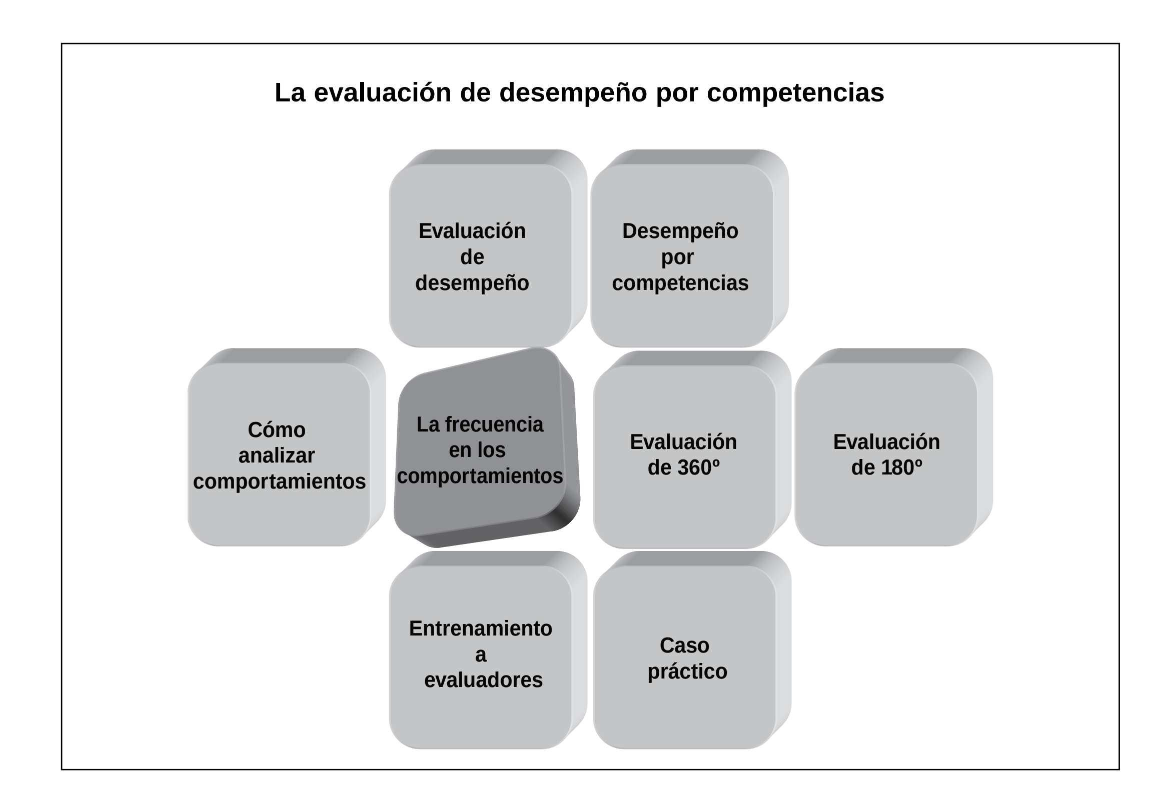
- ✓ Evaluaciones de desempeño.
- ✓ Evaluaciones de 360 grados (o de 180 grados).
- ✓ Cuando se implanta Gestión por Competencias.
- ✓ Para medir el capital intelectual, frente a compras, fusiones, adquisiciones, etc.
- ✓ Para medir las competencias de un colaborador en planes de sucesión, diagramas de reemplazo, planes de carrera y otros programas organizacionales para el desarrollo de personas dentro de la organización.

Fichas de evaluación reducidas

Las *Fichas de evaluación* se han diseñado también en una versión reducida, que resulta de gran utilidad cuando se debe evaluar a muchas personas en un período corto. Los usos más frecuentes son los mismos que para la versión completa, destacándose en especial su aplicación en evaluaciones múltiples: evaluaciones de 360 grados y de 180 grados, y diagnósticos múltiples circulares, entre los más usuales.

Capítulo **4**

La frecuencia en los comportamientos



Este capítulo comprende:

- ✓ **Por qué el análisis de la frecuencia**
- ✓ **Método de corrección ascendente**
- ✓ **Método de corrección descendente**

La ponderación de la frecuencia en los comportamientos

La evaluación de desempeño por competencias implica analizar/evaluar las competencias de una persona dentro del período evaluado, como se ha visto en el Capítulo 3. Por lo tanto, se deberá comparar un comportamiento con la correspondiente definición de la competencia en esa compañía en particular.

En este esquema de evaluación del desempeño, el evaluador deberá valorar la eficiencia del evaluado en distintos aspectos, en condiciones normales de trabajo. Es decir en su día a día. Para los distintos formularios y casos que se presentan en esta obra se tomaron diez competencias, cuatro cardinales y seis específicas. Esto es arbitrario y variará en cada empresa.

Para una mayor efectividad del sistema se sugiere una segunda valoración o apreciación sobre el comportamiento del evaluado, que también se realiza sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales. Por ejemplo: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc. Para nuestro trabajo hemos considerado la frecuencia como la segunda valoración o elemento de ponderación.

La ponderación de las competencias en condiciones de estrés es muy utilizada por diferentes consultores y especialistas, y es una buena opción. Entendemos que la ponderación por la frecuencia utilizada por nosotros la comprende, ya que en un período evaluado –generalmente de un año– se supone que la persona se ha visto sometida a situaciones de estrés, al menos al estrés cotidiano obtenido del normal transcurso de los negocios en un contexto competitivo y globalizado como el que plantea el siglo XXI. Evidentemente, la observación de la frecuencia en el comportamiento puede no incluir situaciones absolutamente extraordinarias Pero si estas son "absolutamente extraordinarias" es posible –a su vez– que el evaluador tampoco pueda emitir un juicio al respecto. Por estas razones hemos optado por la frecuencia como el más adecuado. Se trata de evitar que el evaluador "suponga" valoraciones. Si considera al estrés como algo extraordinario y no sabe con certeza si se vivió o no una instancia de ese tipo, tendrá la tendencia a "suponer" cómo actuaría el evaluado en situaciones de estrés.

El concepto de la frecuencia en el comportamiento –en nuestra opinión y la de otros especialistas– es fundamental en cualquier tipo de evaluación de desempeño, y en especial cuando se está evaluando el desempeño por competencias. Si bien al lector podrá parecerle este un capítulo corto, hemos separado el tema por la importancia en la metodología y como una forma de subrayar su relevancia.

Si una persona tuviese un comportamiento extraordinario (bueno o malo) que no se correspondiera con su comportamiento habitual, este debería ser contemplado de alguna manera. Si una persona solo esporádicamente se comporta de una manera no es posible decir que ese es su comportamiento. Lo es solo en determinadas circunstancias extraordinarias.

Nos hemos referido en el capítulo 1 a las distintas evaluaciones del comportamiento y hemos hecho referencia a la "escala de observaciones de comportamiento". En esta variante el enfoque de evaluación mide la frecuencia observada en un comportamiento. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada uno de los comportamientos.

Los autores plantearon distintos esquemas para ponderar la frecuencia o para relacionar la frecuencia del comportamiento con la evaluación de desempeño.

Para nuestro trabajo hemos sintetizado las diferentes opiniones juntamente con el resultado de nuestra práctica profesional en dos métodos que hemos denominado:

- ✓ Método de corrección ascendente.
- ✓ Método de corrección descendente.

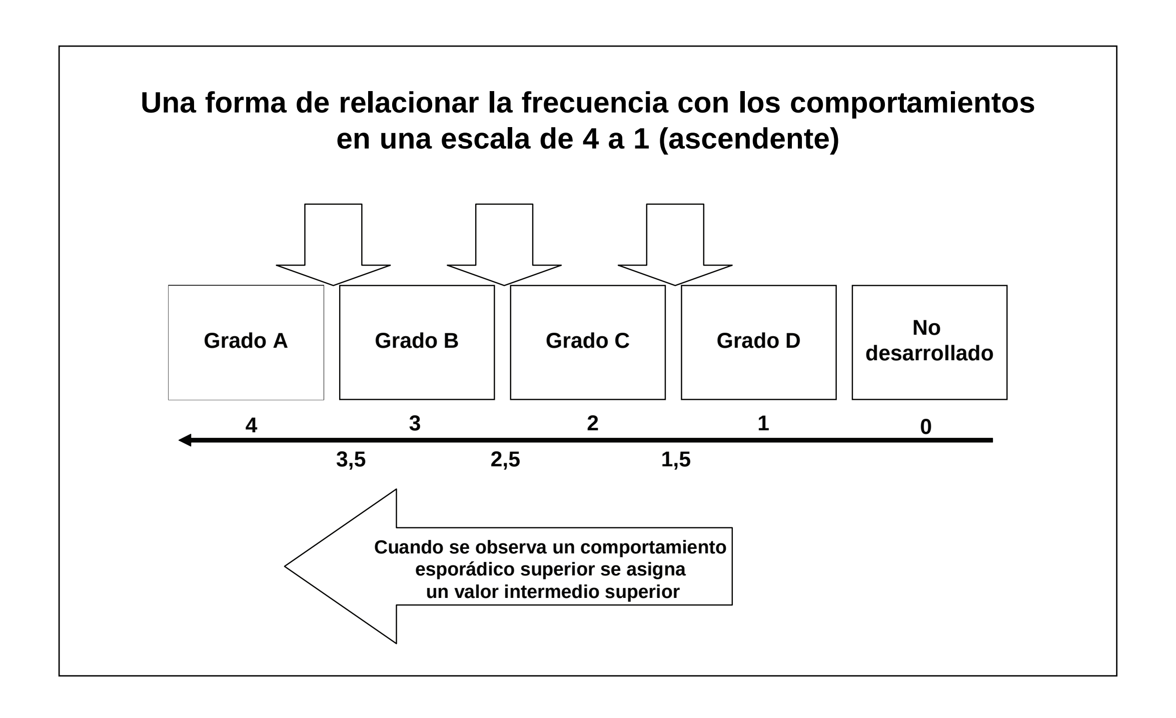
Método de corrección ascendente

La herramienta de evaluación presenta una escala, por ejemplo de A a D o de 10 a 4 o de 4 a 10, cualquiera de ellas, y prevé opciones intermedias o puntuación decimal para "aumentar" la calificación de la evaluación cuando **el evaluado presenta con cierta frecuencia comportamientos en relación con el nivel superior.**

Ejemplo: si una persona, de acuerdo con sus comportamientos observables, tiene habitualmente un comportamiento de tipo 3 en una escala de 1 a 4 y solo a veces se observan comportamientos de un nivel superior, en este caso nivel 4, se le asigna una puntuación de 3,5.

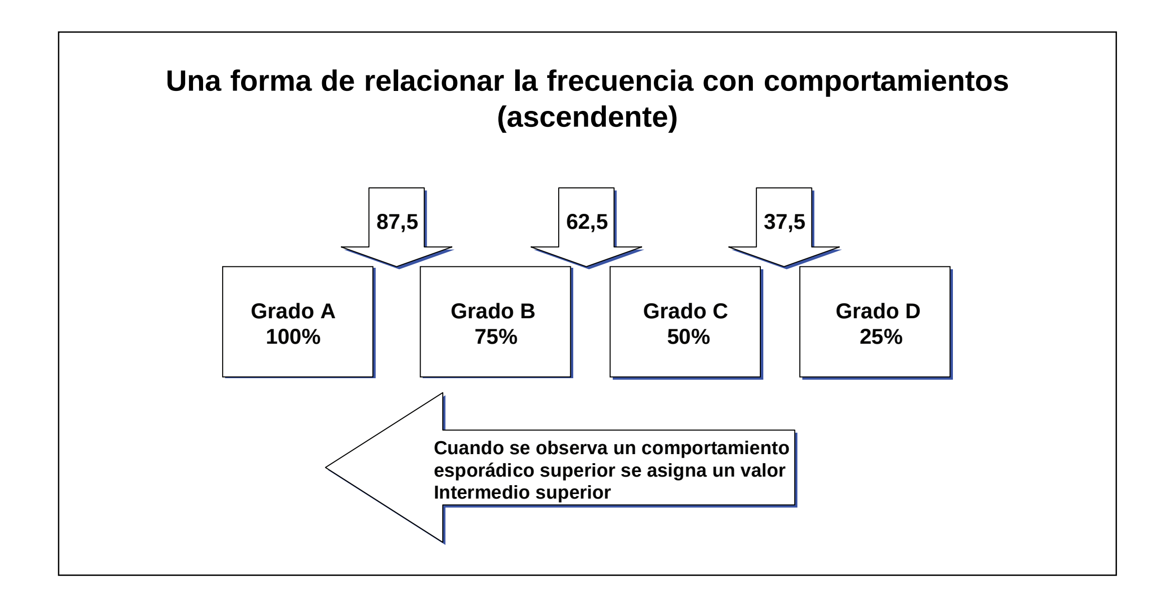
El ejemplo expuesto puede observarse en el gráfico de la siguiente página.

Si por el contrario se estuviese trabajando con una escala de grados del A al D tal como se plantean las competencias en nuestra obra *Gestión por competencias: El diccionario,* la ponderación ascendente podría darse de acuerdo con el cuadro de la siguiente página.



GRADO A	100
Punto intermedio entre A y B	87,0
GRADO B	75
Punto intermedio entre B y C	62,50
GRADO C	50
Punto intermedio entre C y D	37,50
GRADO D	25

En el gráfico de la página siguiente se representa la corrección del tipo ascendente para una competencia abierta en cuatro grados.



El método ascendente según se plantea es de aplicación sencilla pero más imprecisa que el aquí denominado *Método de corrección descendente.*

Analizar o tener en cuenta el concepto de frecuencia es aconsejable aun en los casos en que la herramienta utilizada no prevea la ponderación del comportamiento por frecuencia. Es decir que, si bien la herramienta no indica *tener en cuenta la frecuencia,* el evaluador deberá considerar si el comportamiento es lo habitual o, por el contrario, no lo es y solo se presenta en forma excepcional. Si bien parece una cuestión de sentido común –que no evaluará el comportamiento por algún hecho aislado– los evaluadores, en la prisa por completar los formularios, incurren en este tipo de error: asocian el comportamiento con un hecho destacado y eligen un nivel en relación con ese hecho en particular, sin preguntarse si el evaluado *siempre es así o solo en algunas ocasiones.*

Método de corrección descendente

Al igual que en el método de corrección ascendente, se parte de una escala de la competencia abierta en grados pero, al multiplicarse por la frecuencia, la escala se recorre en camino descendente, de allí el nombre del método.

En este método se pondera el comportamiento según la frecuencia, por lo tanto el evaluado debe responder a la pregunta sobre si ese comportamiento se produce **siempre**, **frecuentemente**, ocurre **la mitad del tiempo** o es **ocasional**.

Siempre	El evaluado manifiesta siempre el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario de comportamientos utilizado.	**100%**
Frecuente	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.	**75%**
La mitad del tiempo	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.	**50%**
Ocasional	El evaluado manifiesta solo en ocasiones, el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.	**25%**

Este método tiene aspectos favorables que analizaremos a continuación y, como contrapartida, requiere mayor tiempo de procesamiento, por lo cual aumenta su coste. (Los que están en desacuerdo con el mismo generalmente aducen mayor coste y tiempo de procesamiento.)

Entre los aspectos favorables que mencionamos, uno de los más importantes es la posibilidad de ofrecerle al evaluador una mejor manera para evaluar, para observar los comportamientos del evaluado. Es frecuente que los evaluadores recuerden momentos críticos, tanto buenos como malos, y sobre esa base determinen el grado correspondiente del comportamiento.

Al introducir el concepto de la frecuencia, se lo obliga a "pensar dos veces". Primero al seleccionar el grado, y en segundo término, al ubicar la frecuencia. El evaluador deberá pensar en el comportamiento del evaluado, compararlo con la descripción de la competencia (definición y apertura en grados) y decidir con qué grado se relaciona. A continuación deberá preguntarse: ¿este comportamiento se presenta siempre, frecuentemente, la mitad del tiempo u ocasionalmente? De este modo el análisis se divide en dos momentos y permite afinar mejor la evaluación por competencias.

En la apertura de grados propuestos en esta obra, una competencia se transforma en la siguiente escala numérica:

Competencia	Referencia numérica en %
Grado A	100
Grado B	75
Grado C	50
Grado D	25
No desarrollado	0

Si un evaluador entiende que la competencia se manifiesta según su descripción (definición de la competencia y su apertura en grados) en un grado B (75% de la competencia) y la misma se verifica en todos los casos, o sea "siempre" (100%), el resultado final será igual a lo observado (Grado B) ponderado por la frecuencia, en este caso "siempre".

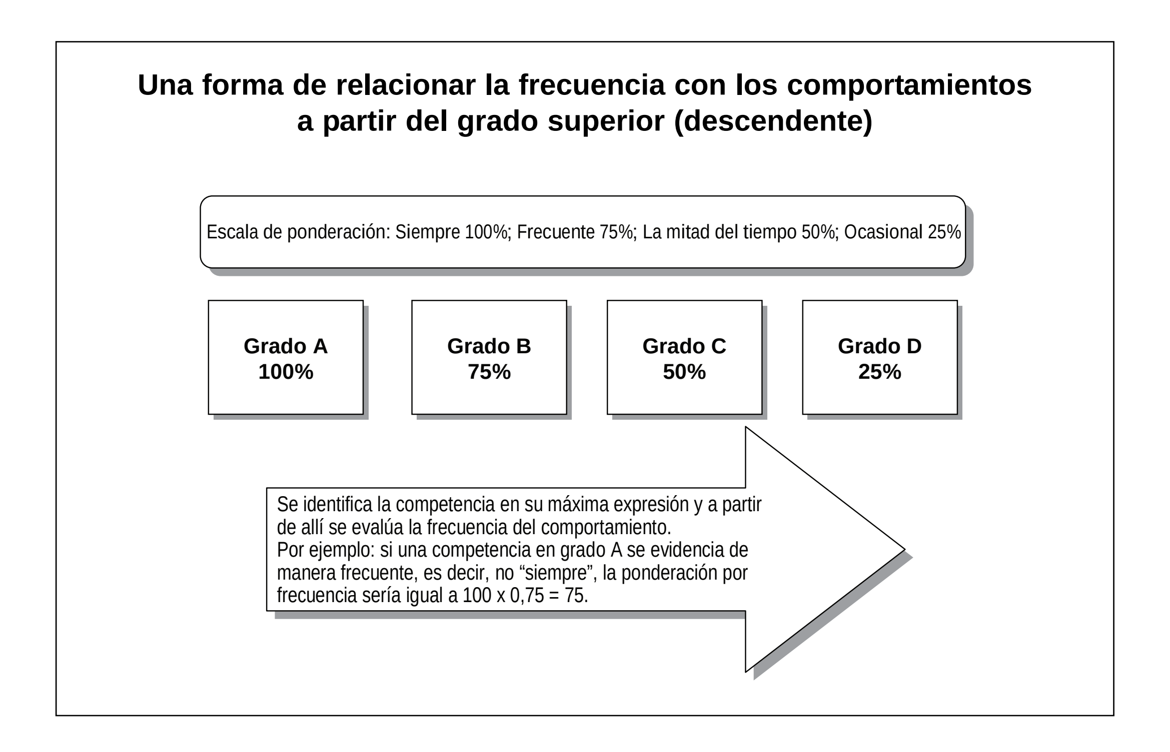
En este ejemplo la resultante sería igual a 75 (100% de 75). La competencia observada en Grado B, al ser ponderada por la frecuencia "siempre", conserva su mismo grado.

Grado	Grado en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
B	75	Siempre	100	75 x 1	B

Si por el contrario el evaluador observara que el comportamiento del evaluado está comprendido dentro de la descripción en el grado A (100%) pero que ese comportamiento solo se manifiesta en la mitad de las ocasiones (la mitad del tiempo o 50%) el resultado final del ponderado de la competencia por la frecuencia sería el resultante de calcular el 50% de 100. La competencia ponderada sería de 50, por lo cual una competencia observada en Grado A al ser ponderada por la frecuencia se torna en grado C.

Grado	Grado en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
A	100	La mitad del tiempo	50	100 x 0,50 = 50	C

En el gráfico adjunto se muestra lo explicado anteriormente:



Para la aplicación de este método deben tenerse en cuenta dos elementos fundamentales:

1. Claridad en el formulario de recolección de información (ver formulario propuesto) y una adecuada explicación en el instructivo.
2. Entrenamiento a evaluadores.

A continuación incluimos un modelo de formulario que contempla la frecuencia en la observación del comportamiento.

Evaluación por competencias y su ponderación por frecuencia

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No desarrollado	Ponderación por frecuencia: SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MEDIO TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%
Competencias cardinales									
Integridad									
Liderazgo									
Empowerment									
Iniciativa									
Competencias específicas									
Orientación al cliente									
Orientación a los resultados									
Trabajo en equipo									
Desarrollo de las personas									
Modalidades de contacto									
Adaptabilidad al cambio									

Escala numérica de los grados

A	B	C	D	NO DESARROLLADO
100%	75%	50%	25%	0%

Factores de ponderación:

Siempre: 1
Frecuente: 0,75
La mitad del tiempo: 0,5
Ocasional: 0,25

En la implementación de este formulario se sugiere incluir la definición de la competencia (además del nombre).

Un comentario sobre los formularios

En esta obra se propone un formulario basado en la **observación de comportamientos**, metodología que se explica en profundidad en varios capítulos. Sin embargo, el lector debe saber que no es la única posibilidad, ya que tiene bastante difusión otra variante, que podemos denominar **360º basada en cuestionarios**.

El diseño de este cuestionario debe realizarse según las competencias definidas para la empresa y el puesto; no puede utilizarse un modelo estándar.

El uso de la frecuencia en las evaluaciones de desempeño por competencias

La frecuencia en el comportamiento de una persona debe ser considerada de algún modo. Sin embargo, el doble cálculo, como se explicara en párrafos precedentes, ocasionalmente genera problemas de comprensión sobre el resultado obtenido y, de algún modo, complejiza tanto la evaluación como su procesamiento. Por esta razón, nuestra firma consultora ha desarrollado un método alternativo de evaluación o medición de competencias.

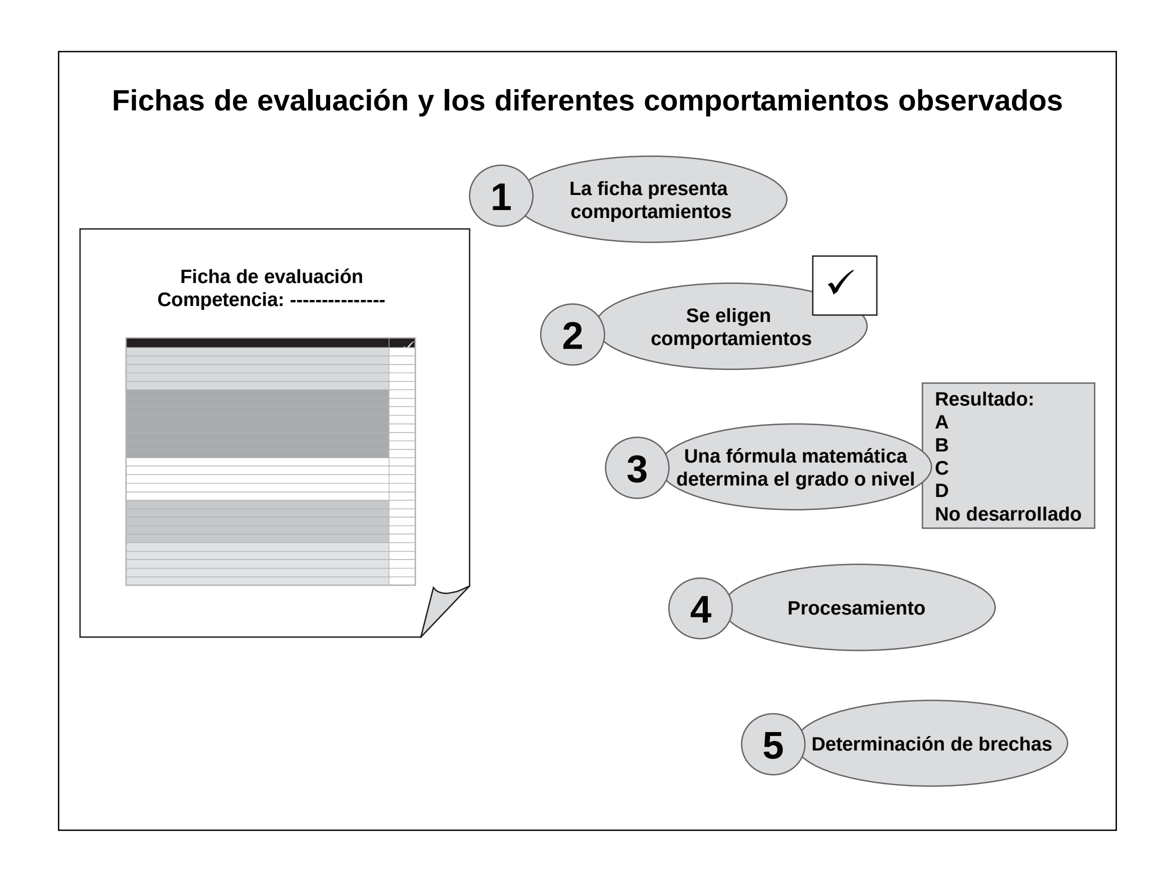
En el Anexo al Capítulo 3 se ha explicado en detalle el empleo de las *Fichas de evaluación;* a continuación solo se hará un comentario relacionado con la temática de este capítulo.

Las personas, en su comportamiento diario, utilizan al mismo tiempo un sinnúmero de competencias, y sus comportamientos habituales pueden relacionarse mayoritariamente con un grado o nivel pero, al mismo tiempo, pueden evidenciar otros de un nivel diferente.

Frente a esta situación la pregunta a formularse es: *¿Cómo asignar el grado o nivel a una persona cuyos comportamientos se corresponden a diferentes grados?*

Una respuesta podría ser: *Asígnele el grado con el cual se corresponda la mayoría de sus comportamientos.*

Para resolver esta problemática sumamente frecuente, se aplica una fórmula matemática que permite la medición de competencias cuando los comportamientos observados son de diferente grado, como se explicara en el anexo mencionado.



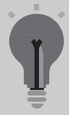
En resumen, y como se desprende del gráfico precedente, este método permite la evaluación de personas que manifiesten comportamientos diversos. Usualmente los individuos demuestran comportamientos en torno a un grado determinado, pero no "totalmente" dentro del grado. Por lo tanto, una medición precisa que permita determinar el nivel correspondiente resulta de suma utilidad.

Las mencionadas fichas de evaluación se utilizan en diferentes momentos y circunstancias:

- ✓ Para evaluar el desempeño.
- ✓ Para determinar necesidades de formación.
- ✓ En planes de sucesión, planes de carrera y otros relacionados con el desarrollo de personas en el ámbito de la organización.

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

- Para una mayor efectividad de la evaluación del desempeño por competencias (Capítulo 3) se prevé una segunda valoración o apreciación sobre el comportamiento del evaluado, que también se realiza sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales de estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc. Para nuestro trabajo hemos considerado la frecuencia como la segunda valoración o elemento de ponderación.
- El concepto de la frecuencia en el comportamiento es fundamental en cualquier tipo de evaluación de desempeño, en especial cuando se está evaluando el desempeño por competencias.
- Los métodos de corrección pueden ser diferentes, de tipo ascendente o descendente.
- En un método de corrección ascendente la herramienta de evaluación presenta una escala, por ejemplo de A a D o de 1 a 4 o de **4 a 1 o (para aquellos que utilizan una escala invertida donde 4 es el máximo de la competencia)** cualquiera de ellas, y prevé opciones intermedias o puntuación decimal para "aumentar" la calificación de la evaluación cuando **el evaluado, con cierta frecuencia, presente comportamientos en relación con el nivel superior**.
- En el método de corrección descendente se parte del comportamiento tal cual se lo observa y se lo pondera por la frecuencia, por lo tanto el evaluador debe responder a la pregunta sobre si ese comportamiento ocurre **siempre**, **frecuentemente**, **la mitad del tiempo** u **ocasionalmente**.
- Al introducir el concepto de la frecuencia se obliga al evaluador a "pensar dos veces". Primero al seleccionar el grado y en segundo término al ubicar la frecuencia. El evaluador deberá pensar en el comportamiento del evaluado, compararlo con su descripción (definición de la competencia y su apertura en grados) y decidir con cuál de los grados se relaciona. A continuación deberá preguntarse: ¿este comportamiento se presenta siempre, frecuentemente, la mitad del tiempo u ocasionalmente? De este modo el análisis se divide en dos momentos y permite afinar mejor la evaluación por competencias.
- El método de corrección descendente es más confiable y –también– más costoso, requiere mayor entrenamiento de los evaluadores y mayor coste de procesamiento.



PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

→ Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.

→ Material de apoyo para el dictado de clases.

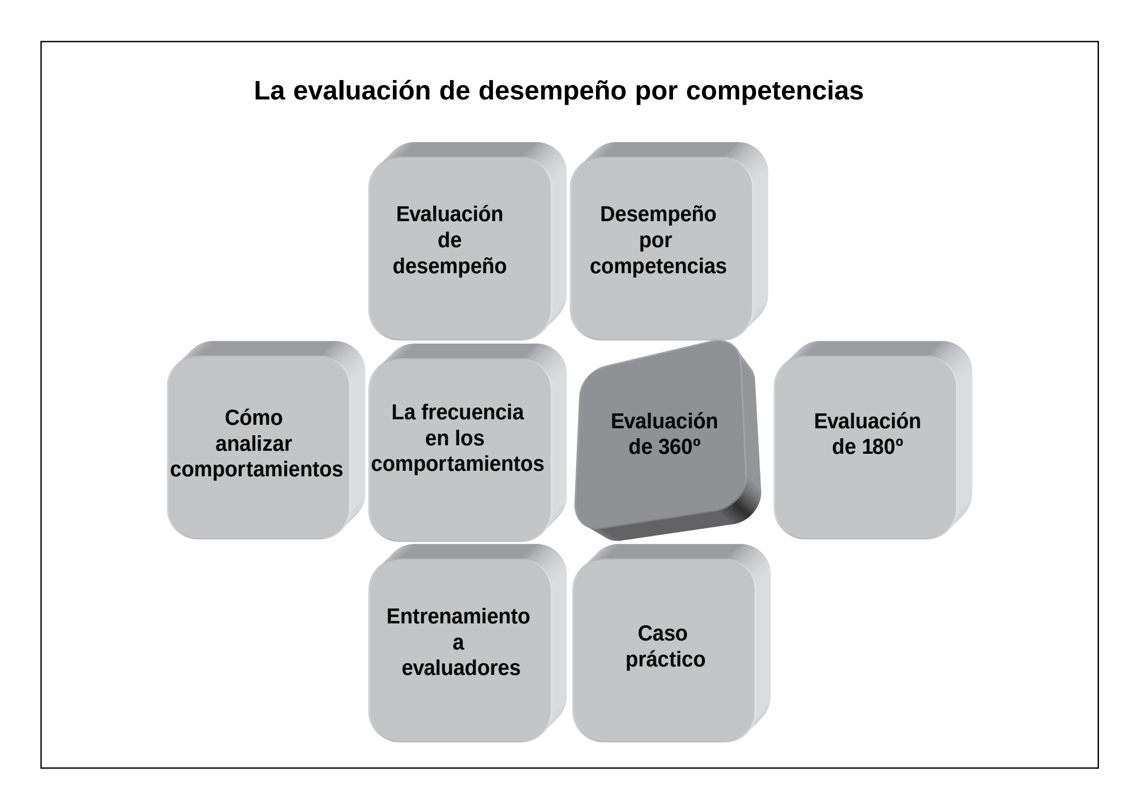
Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos tanto de grado como de posgrado pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. CASOS*
- *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en el *www.xcompetencias.com,* sección *Sala de Profesores,* o bien escribiendo a: *profesores@marthaalles.com*

Capítulo **5**

Evaluación de 360º



Este capítulo comprende:

- ✓ **La evaluación de 360° y la relación con la carrera de las personas**
- ✓ **Qué es una evaluación de 360°**
- ✓ **Quiénes participan como evaluadores**
- ✓ **Las claves para el éxito del sistema de evaluación de 360°**
- ✓ **Integración de la evaluación de 360° a la estrategia de recursos humanos**
- ✓ **Quién y cómo procesa las evaluaciones**
- ✓ **Problemas más comunes y cómo solucionarlos**
- ✓ **Los informes que deben presentarse**

360° feedback o evaluación de 360°

Antes de iniciar el desarrollo del tema conviene que nos apartemos un momento de los aspectos técnicos, para comentar una anécdota muy ilustrativa. La situación se ha repetido una y otra vez; la anécdota es siempre la misma. En una de esas ocasiones debí anticipar un corte programado en una clase para calmar los ánimos de los participantes y retomar luego el tema con más tranquilidad. Otra vez, comentando el avance de este libro y la inclusión especial en el capítulo 6 de una referencia sobre las sociedades de personas, como las grandes firmas de auditores, uno de estos socios me planteaba sus dudas sobre la herramienta.

Las objeciones a la evaluación de 360° tendrían como denominador común los siguientes comentarios:

Si yo mismo elijo a mis evaluadores, me pondré de acuerdo con ellos y la evaluación será inmejorable…

Si elijo a los evaluadores ellos se sentirán comprometidos a evaluarme de manera benévola…

Si un socio o un gerente que aprecio mucho me eligiera a mí como evaluador, no sería objetivo…

En todos los casos la respuesta fue la misma:

Las evaluaciones de 360° son lo que técnicamente se denomina una herramienta para el desarrollo de las personas, por lo tanto no vale la pena engañarse a sí mismo intentando convencer a otros para que la misma sea favorable; además, el único ejemplar de la evaluación lo recibe el propio evaluado…

Las evaluaciones de 360° son una herramienta para que las personas mejoren. Por lo tanto, si deseas hacerle un bien al evaluado deberás ser sincero con él y dejar constancia de qué competencias necesita mejorar. Si lo aprecias, así demuestras tu afecto.

El evaluado no tiene acceso a la evaluación o el llenado del formulario que hace el evaluador, solo lo recibe el consultor externo que procesa las evaluaciones de 360°, por lo tanto no se puede sentir comprometido.

El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas

La evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

Por ello la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes.

El *desarrollo de recursos humanos* comprende varios conceptos y componentes. El *desarrollo* puede estar dirigido desde la empresa, cuando esta decide emprender acciones sobre una competencia en particular, o sobre varias, e implementa actividades de entrenamiento y capacitación sobre temas específicos.

Otra forma es a través del *autodesarrollo*; esto significa que la persona se administra a sí misma, con ayuda o no, ciertas acciones para mejorar su rendimiento. Esta última opción se relaciona con el concepto de carrera autodirigida.

En el *autodesarrollo* la empresa propone una guía para la realización de acciones con vistas a desarrollar determinadas competencias. Por ejemplo: leer un determinado libro, ver una determinada película. Ver *Desarrollo del talento humano. Basado en Competencias.*

Los interesados en gestionar su propio desarrollo pueden pedir sugerencias a sus jefes o a quienes, sin ser sus jefes, son referentes internos en la materia en que se quieren desarrollar.

Por último, la herramienta 360º propone la *autoevaluación.* En esta, muchas personas se sobrecalifican y muchas otras son implacables consigo mismas. Ni unos ni otros asumen el camino correcto. Por ello, analizar la mirada de los pares y subordinados puede ser de gran ayuda para analizar su propia visión.

¿Qué es “la” carrera, “una” carrera, “mi” carrera? Como tantas otras cosas, no es lo mismo para todas las personas.

Para unos hacer carrera puede ser llegar a la presidencia de una empresa y para otros armonizar un trabajo interesante con otras actividades personales, como pueden ser la familia o las tareas comunitarias.

Por lo tanto *carrera* es obtener y conquistar en nuestro trabajo lo que más nos interesa. Esto presupone satisfacer las motivaciones que nos empujan a trabajar.

Una definición: hacer carrera es crecer en una dirección hasta las reales posibilidades, es decir crecer hasta donde sea productivo para la organización y para uno mismo, utilizando medios éticos y profesionales y recurriendo a armas lícitas como la sana competencia con sanos objetivos.

Los conceptos cambian y el nuevo concepto de carrera no supone una carrera para toda la vida en una misma empresa. Por lo tanto, si la carrera no es en un solo lugar, la carrera nos pertenece. Distintos autores sostienen que las personas cambian cinco a seis veces de empresa en su vida laboral a lo largo de 40 a 45 años. En una posición más extrema aun, Drucker sostiene que las personas cambiarán de carrera varias veces en su vida. Esta postura subraya el concepto de que no solo se cambia de trabajo sino que se cambia de carrera o especialidad. Esto implica –a veces– una evolución, es decir, la misma dirección de carrera, con el transcurso del tiempo y de las circunstancias, incorpora temas o realiza cambios, pero siempre dentro de la misma especialidad. En otros casos, el cambio de carrera al que alude Drucker comprende un verdadero cambio en el rumbo de la carrera.

No necesariamente **debe** ser así; para unos será una buena carrera trabajar más años en una organización y para otros lo conveniente serían períodos más cortos. No hay una regla fija. Tampoco debe entender el lector que estamos proponiendo cambios de carrera o trabajo si no existen razones para ello.

Hay factores externos que condicionan nuestra carrera, en un contexto donde lo único verdaderamente constante es el cambio. Por ello, si la carrera le pertenece a cada una de las personas, usted no puede esperar que la organización "le arme" la carrera.

Si cada uno puede hacer *algo* para mejorar su desarrollo, significa que cada uno es su propio autor. Dirige su carrera aumentando su rendimiento a través del autodesarrollo.

Usted podrá preguntarse qué queremos decir con "ser su propio autor", si las personas no decidimos nuestros destinos. Eso también es cierto. Ser autor de nuestra propia carrera quiere decir saber qué queremos para nosotros en materia de carrera laboral y a partir de allí actuar en esa dirección.

Para ello es muy importante pensar ¿dónde quiero estar dentro de diez años? Y en función de dónde quiero estar dentro de diez años tengo que hacer algo para lograrlo, por ejemplo, un estudio especial, mejorar un idioma, etc.

¿Qué rol tiene la empresa en este proceso? El de facilitador de la carrera de su personal.

Dentro de ese rol de facilitador las empresas, a su vez, pueden tomar distintas posiciones. Desde las que planean una carrera abierta, método donde la persona propone hacia dónde quiere dirigir su carrera, hasta aquellas otras que planean la carrera para todos los años que esa persona permanezca en la organización.

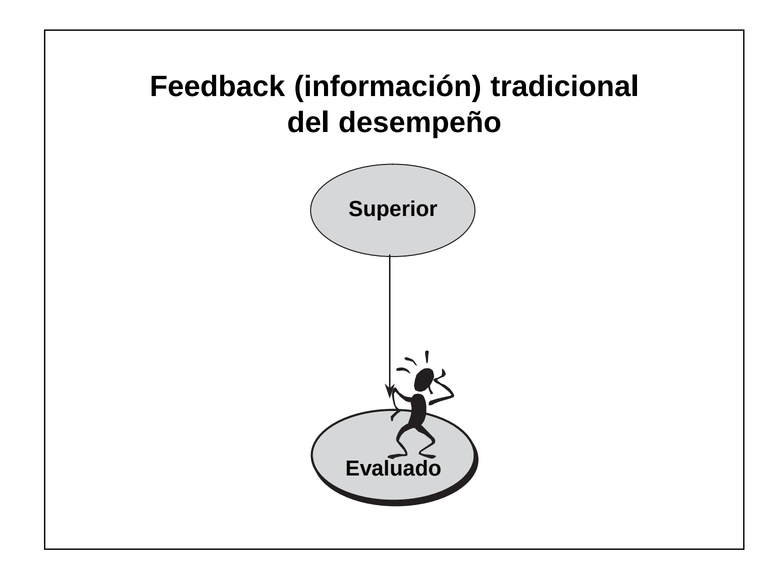
En síntesis, carrera autodirigida es una filosofía de vida laboral, es ser proactivo respecto de *nuestra* carrera. Saber qué queremos lograr y arbitrar los medios para ello.

A través de la aplicación de la evaluación de 360° una empresa u organización le está proporcionando a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo.

Un sistema de evaluación de 360° requiere de varios años de aplicación sistemática para brindar a la empresa y sus integrantes el máximo resultado.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados de una evaluación de 360°, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. A continuación, realizar un trabajo personal de reflexión para luego encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Para la empresa y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan concreto de desarrollo de las competencias.

¿Cómo es el feedback habitual en cualquier evaluación de desempeño? La relación del empleado con su jefe directo. A esto denominaremos feedback tradicional.



¿Qué es una evaluación de 360°?

Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. En una primera instancia se incluirán opiniones de diversos autores y, sobre el final del capítulo, presentaremos nuestra propuesta.

¿Qué es una evaluación de desempeño de 360°?

Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado –en general– por grandes organizaciones.
La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. Por ejemplo, a una persona la evalúa su jefe –como en un esquema tradicional– y además el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, etc. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

Las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura, pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen sus comportamientos con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás. Si esto sucede, es factible prever un incremento en la productividad.

Tomaremos como referencia para este tema la obra de Edwards y Ewen[1] que presenta este modelo de evaluación del personal. Los beneficios son múltiples; el más significativo es que la evaluación no queda sujeta solo al juicio del supervisor.

La evaluación de 360° o 360° feedback es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no solo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos.

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.

1. Edwards, Mark R. y Ewen, Ann J. *360° Feedback,* Amacom, American Management Association, Nueva York, 1996.

El camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360° es el siguiente:

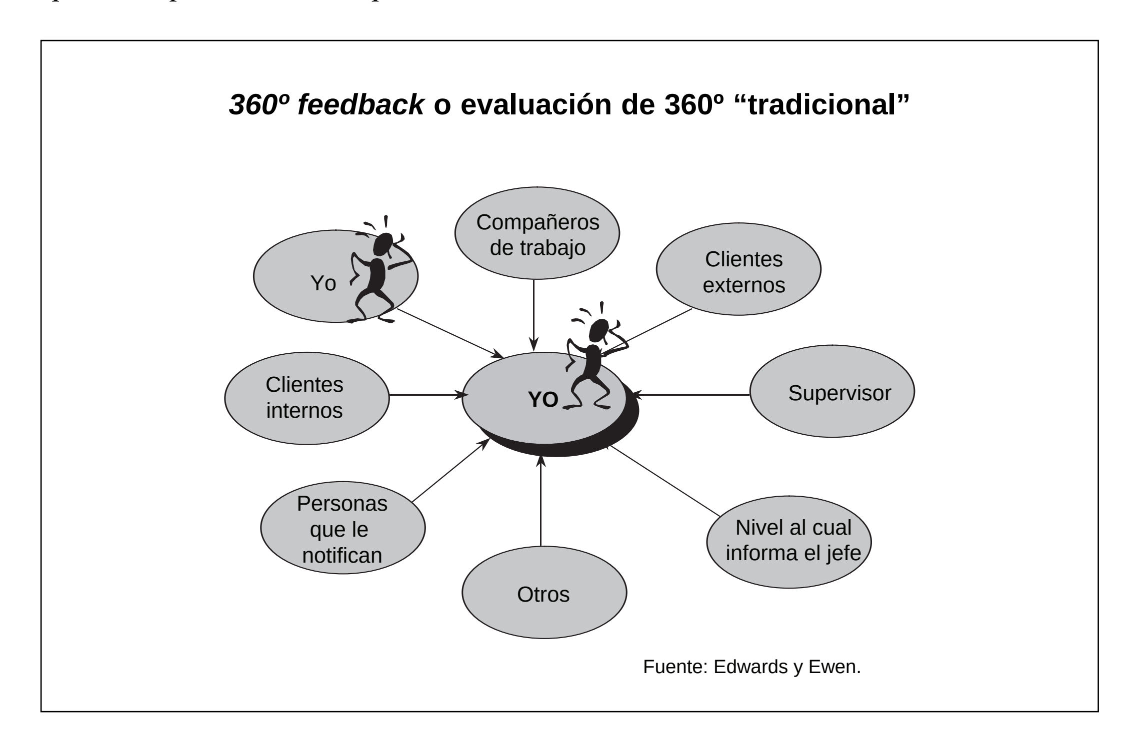
- ✓ **Definición de las competencias tanto cardinales como específicas de la organización y/o del puesto según corresponda.**
  Si una empresa tiene implementado un sistema de evaluación de desempeño, las competencias o factores deben ser los mismos. Eventualmente, para la evaluación de 360° puede tomarse un menor número de competencias; en el caso solo se incluyen para esta evaluación las competencias cardinales.
- ✓ **Diseño de la herramienta s**oporte del proceso, es decir el cuestionario o formulario de evaluación de 360°.
- ✓ **Elección de las personas** que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluirse o no. Es importante recalcar que estas evaluaciones son **anónimas y que las mismas son elegidas por el evaluado**.
- ✓ **Lanzamiento del proceso** de evaluación con los interesados y los evaluadores.
- ✓ **Relevamiento y procesamiento de los datos** de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
- ✓ **Comunicación a los interesados** de los resultados de la evaluación de 360°.
- ✓ **Informes:** solo al evaluado. La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado. Veremos este tema hacia el final de este mismo capítulo.

La herramienta de evaluación de 360° consiste en un cuestionario/formulario sin identificar al evaluador donde este realiza dos apreciaciones:

1. Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos (como las diez competencias de nuestro caso) en condiciones normales de trabajo. Es decir en su día a día.
2. La segunda valoración se realiza también sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta comple-

jidad, frecuencia, etc. Para nuestro trabajo hemos considerado la frecuencia como la segunda valoración o elemento de ponderación.

Siguiendo a los autores mencionados –Edwards y otros–, presentamos un esquema explicativo sobre quiénes intervienen en un método de 360°.



Como surge claramente del gráfico, una persona, a la que se denomina "YO", es evaluada por ocho sujetos diferentes:

- ✓ Él mismo (autoevaluación).
- ✓ Clientes internos.
- ✓ Personas que le informan (subordinados).
- ✓ Clientes externos.
- ✓ Compañeros de trabajo, pares de su posición.
- ✓ Su supervisor.

- ✓ El jefe del jefe, es decir el nivel al cual notifica el jefe.
- ✓ Otras personas, por ejemplo proveedores.

Para que el método no se torne burocrático, no evalúan *todos a todos*, sino que se eligen uno o dos pares, dos supervisados, dos o tres clientes, etc., y no todos los involucrados en cada nivel. Es importante observar que el empleado también se evalúa a sí mismo.

Un aspecto muy importante es la elección de los evaluadores. Deberá ser analizado según el caso, considerando la empresa, el tipo de negocio y el momento que esté atravesando esa empresa en particular.

Los evaluadores u observadores serán siempre elegidos por el evaluado. El hecho de que los evaluadores sean elegidos por el mismo evaluado es uno de los puntos que más sorprende cuando se implementa el proceso por primera vez. En una experiencia reciente (de primera aplicación) me decían algunos evaluados: "*Elegí como evaluadores a mis pares menos allegados o a los subordinados que pensé que podían aportar la mirada más dura, como una forma de saber realmente cómo me ven ellos*". No es cierto suponer que *siempre* los evaluadores elegirán a los que puedan dar una mirada más benévola; habrá personas que sí lo harán, pero no hay que temer a este aspecto.

Para la tranquilidad de todos hay que subrayar hasta el cansancio la confidencialidad del proceso y alentar así a los evaluados a que elijan de manera inteligente como evaluadores a personas que aporten un comentario válido sobre cómo están haciendo las cosas; de esta manera se obtendrá un resultado que sirva de base para el desarrollo de sus competencias. Si eso es comprendido de este modo, la persona estará interesada en recibir información completa, diversa y sincera sobre su desempeño.

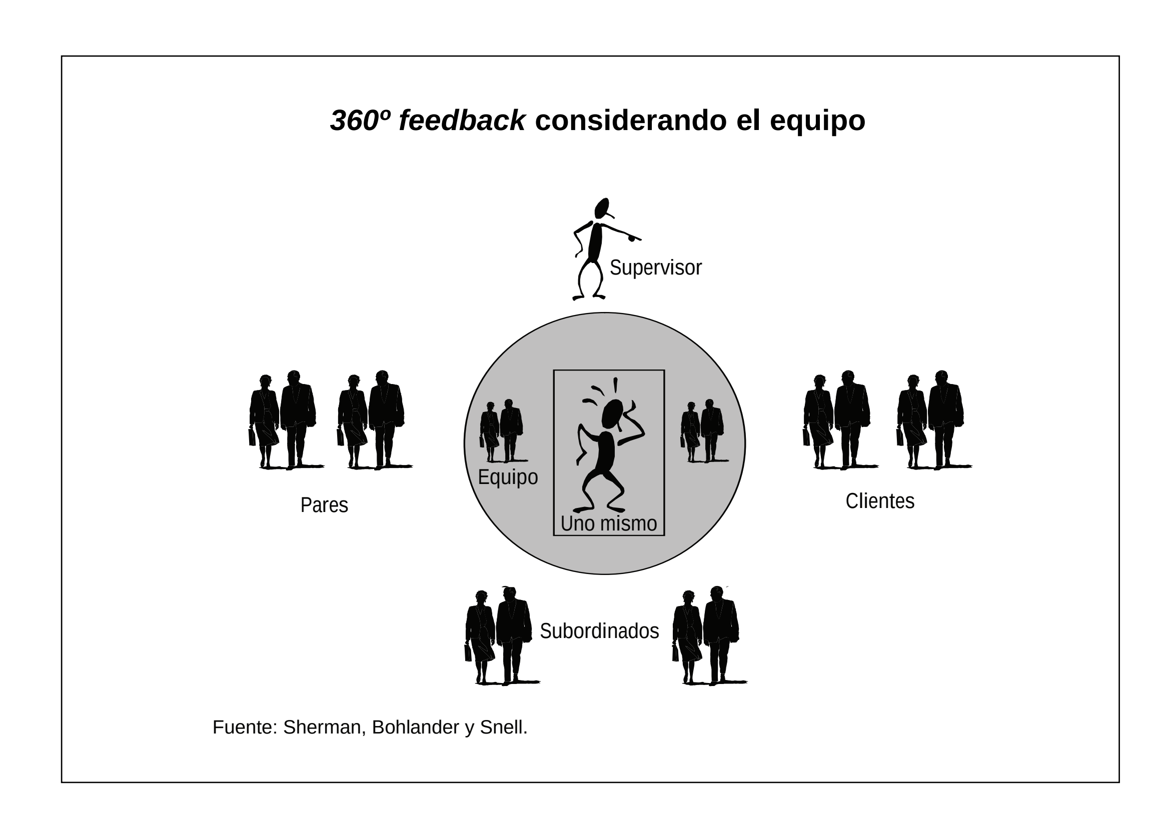
¿La evaluación de 360° es solo para grandes empresas?

En repetidas ocasiones hemos dicho que las buenas prácticas de Recursos Humanos pueden ser aplicadas a empresas de todo tamaño y tipo de organización.

La autora francesa Claude Levy-Leboyer, en su libro *Feedback de 360°*, comenta la anécdota de una empresa pequeña cuyo director, deseoso de implementar esta evaluación y –a su vez– de dar el ejemplo entre sus directivos, llamó a un antiguo ejecutivo de la compañía ya retirado, que había sido su jefe, para que con la mayor objetividad posible lo evaluara, ya que él no tenía jefe o nivel superior.

Igualmente debe descartarse el denominado “ajuste de cuentas”, comenta la autora francesa. Si esto ocurriese puede ponerse un filtro en el sistema informático para descartar aquellas evaluaciones que se desvíen demasiado de la media general, tanto para bien como para mal.

Otro autor plantea un esquema similar pero con una diferencia con Edwards que, entendemos, puede resultar un aporte interesante o muy aplicable según el caso. Se trata de Sherman,[2] quien introduce el concepto de **equipo**. La evaluación del equipo de trabajo es una extensión de la evaluación de los pares o compañeros. En un entorno de equipos puede ser muy difícil o casi imposible determinar la contribución individual. Los defensores de este tema sostienen que en estos casos la evaluación de la persona puede ser poco funcional.



Fuente: Sherman, Bohlander y Snell.

2. Sherman, Bohlander y Snell, *Administración de Recursos Humanos*, Thomson Editores, México, 1999.

Beneficios y comentarios de especialistas

¿Por qué el feedback de 360° se está tornando una herramienta para el desarrollo cada vez más relevante? Opinan los colegas –y estamos de acuerdo– que como fuente única, el feedback proveniente del jefe a veces no es aceptado por el empleado, especialmente si es diferente del que el empleado había esperado. La credibilidad también se ve afectada si el participante cree que la evaluación del jefe es parcial o que tiene algún grado de favoritismo.

En cambio, el grado de aceptación del 360° feedback es más alto cuando la evaluación la realizan al menos ocho personas. El lector podrá apreciar que hemos utilizado un número mayor en el caso que se incluye al final del capítulo. Cuantas más personas se involucren, más altas serán la confiabilidad y la credibilidad. Según la opinión de los especialistas, es ideal incluir cuatro pares, cuatro subordinados, etc., es decir cuatro personas por grupo; de este modo se logra un feedback más confiable y se asegura el anonimato de los participantes. En el caso se tomaron tres por categoría, número que se considera el mínimo indispensable.

Algunos jefes prefieren que su opinión se sume a la de algún grupo. Los especialistas no están de acuerdo con este punto. Algunos opinan que no se resguarda la confidencialidad si se presenta por separado y otros, por el contrario, opinan que *mantener la información del jefe por separado ayuda a crear una comunicación abierta y honesta entre cada jefe y el participante*. En el caso que exponemos aquí se presenta la opinión de jefes por separado porque se han considerado dos niveles de supervisión, si fuese solo uno dependerá del criterio que cada empresa desee adoptar.

¿Quiénes participan como evaluadores?

En primer lugar deben ser personas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder estimar sus competencias. De ese modo permitirán comparar la autoevaluación con las mediciones realizadas por los observadores (evaluadores).

Los evaluadores son elegidos por el evaluado de acuerdo con las pautas recibidas por los diseñadores de la herramienta. Más adelante se presentarán distintos esquemas; desde ya que el evaluado tiene la libertad de elegir, por ejemplo, a cuáles de sus subordinados entregar los formularios de 360°, pero no puede diseñar el esquema a su voluntad. Esta perspectiva es fundamental, es uno de los pilares de la herramienta y –sobre todo en las primeras aplicaciones– debe ser debidamente explicado a todos los intervinientes.

Posibles evaluadores

Clientes: este proceso da la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.

Empleados: participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras y garantiza su imparcialidad; ellos pueden de este modo seleccionar el criterio para juzgar su performance.

Miembros del equipo: es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.

Supervisores: el proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o menos el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.

Managers: les permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada manager puede darle, a su vez, la utilización que considere más efectiva.

El papel de la empresa: las empresas se tornan más creíbles al implementar estos procesos, la información marca fortalezas y debilidades, y permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento.

En un alcance más amplio Claude Levy-Leboyer[3] propone aun a familiares y amigos como observadores en la evaluación de 360°. Si bien valoramos el *expertise* de la autora francesa en el tema, no incluiremos esta variante en nuestro trabajo.

Nuestra propuesta en materia de evaluación de 360°

Si bien nosotros no hemos inventado el feedback de 360° presentaremos a los lectores el producto de nuestra experiencia profesional como una forma de mostrar las buenas prácticas en recursos humanos.

Por lo tanto no hemos creado nuestra propuesta, es solamente la presentación en forma ordenada y sistemática de cómo implementar con éxito un esquema de evaluación de 360°.

3. Levy-Leboyer, Claude, *Feedback de 360°*, Gestión 2000, Barcelona, 2000.

Presentaremos un esquema amplio o completo incluyendo clientes (pueden ser clientes externos, clientes internos o proveedores) y luego otro más sencillo, pero igualmente con muy buen pronóstico en su implementación.

Como dijimos, los clientes pueden ser internos o externos. Respecto de los externos, tener en cuenta que pueden resultar convenientes para una consultora de cualquier tipo, de management o de las denominadas *big four*,[4] grandes estudios de abogados nacionales o globales, donde la opinión de los clientes puede ser fundamental y estos conocen a todo el equipo de trabajo, desde el socio a cargo de la cuenta hasta los ayudantes (escalón más bajo en las jerarquías de este tipo de organizaciones).

Las claves para el éxito de una aplicación de 360°

De acuerdo con la experiencia profesional los siguientes aspectos representan las claves para un exitoso programa de evaluación de 360°.

Claves para el éxito

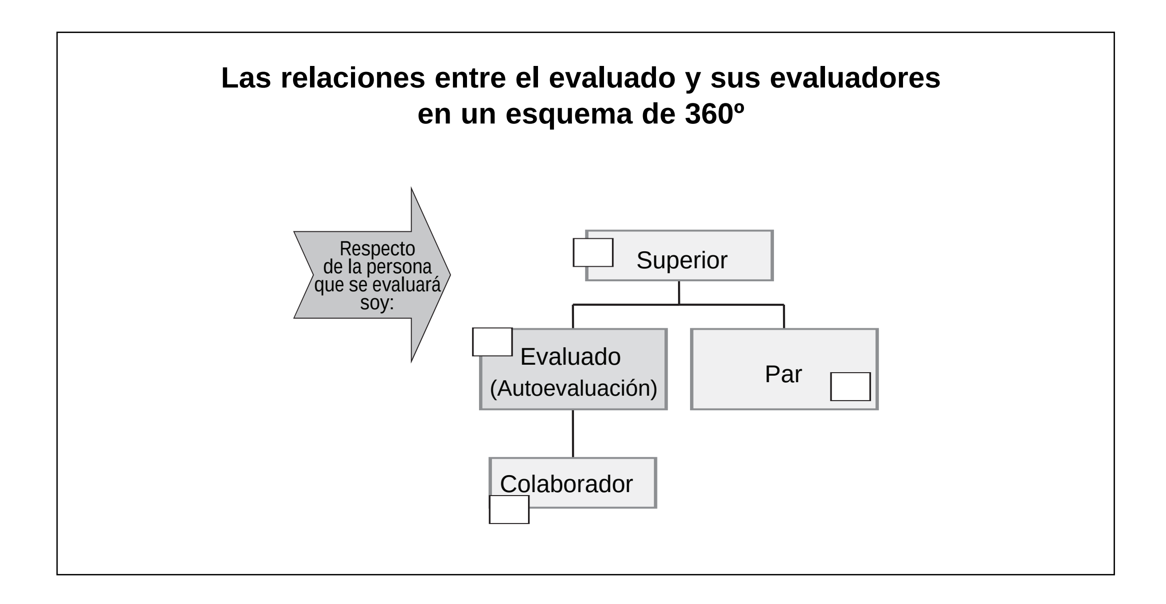
- ✓ *La herramienta*
- ✓ *Una prueba piloto*
- ✓ *Entrenamiento a evaluadores y evaluados*
- ✓ *Los manuales de instrucción*
- ✓ *Procesamiento externo*
- ✓ *Los informes*
- ✓ *La devolución a los evaluados*
- ✓ *Seguimiento con los evaluados*
- ✓ *Continuidad*

Desarrollaremos a continuación cada uno de estos aspectos clave.

4. La autora hace referencia a las grandes compañías globales de auditoría e impuestos. Por orden alfabético son: Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG, Pricewaterhouse Coopers.

Un adecuado diseño de la herramienta

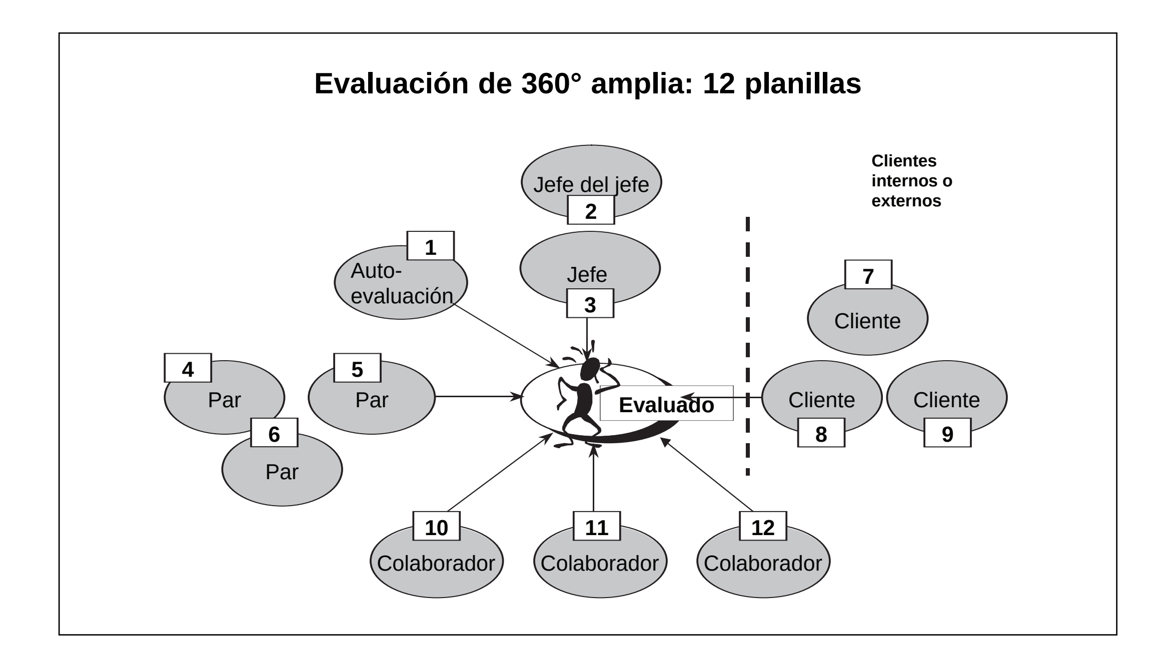
La evaluación de 360° puede tener distinto alcance. En todos los casos, para que se pueda considerar como una evaluación de 360°, debe darse un esquema como el siguiente:



Si bien usted puede pensar que es *casi* obvio indicar la relación del evaluador con el evaluado o definir la cantidad mínima de evaluadores por cada nivel, no queremos dejar dudas ni dar nada por sobrentendido. Igualmente creemos importante marcar el límite mínimo. No obstante, un solo par o un solo subordinado no es lo ideal.

Si bien la evaluación de 360° es una herramienta de evaluación del desempeño con propósitos de desarrollo, es posible que se realicen estas evaluaciones para otros fines, como por ejemplo, evaluar potencial. En esta obra solo nos referiremos a la evaluación de desempeño.

En un esquema amplio una evaluación de 360° podría estar representada por el siguiente esquema:

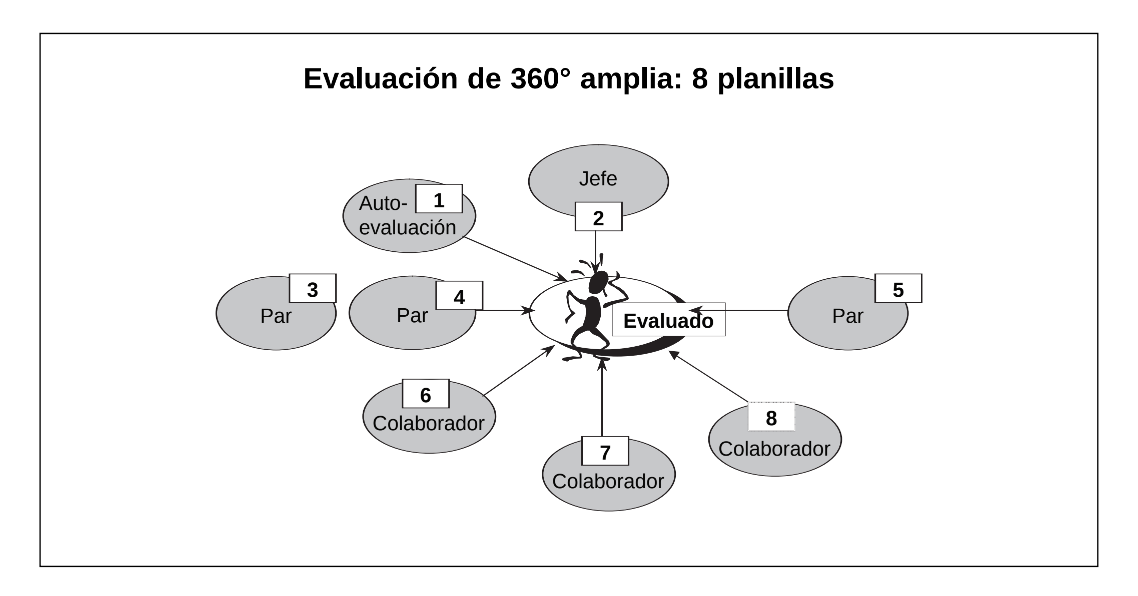


Por cada persona evaluada se confeccionarán doce planillas o evaluaciones:

1. Autoevaluación.
2. Jefe del jefe.
3. Jefe directo o supervisor.
4. Par.
5. Par.
6. Par.
7. Cliente externo o interno (pueden ser proveedores, según el caso).
8. Cliente.
9. Cliente.
10. Colaborador, subordinado o supervisado.
11. Colaborador.
12. Colaborador.

En nuestra propuesta se consideran dos superiores, el jefe directo o supervisor y el jefe del jefe. No hay una única posibilidad. Se deberá analizar qué es mejor en cada caso. Cualquiera sea la opción elegida, la misma debe ser comunicado a todos los participantes del proceso.

Este mismo esquema puede realizarse en un diagrama más simple pero igualmente completo y efectivo:



En este esquema, por cada persona evaluada se confeccionarán ocho planillas o evaluaciones:

1. Autoevaluación
2. Jefe directo o supervisor
3. Par
4. Par
5. Par
6. Colaborador, subordinado o supervisados
7. Colaborador
8. Colaborador

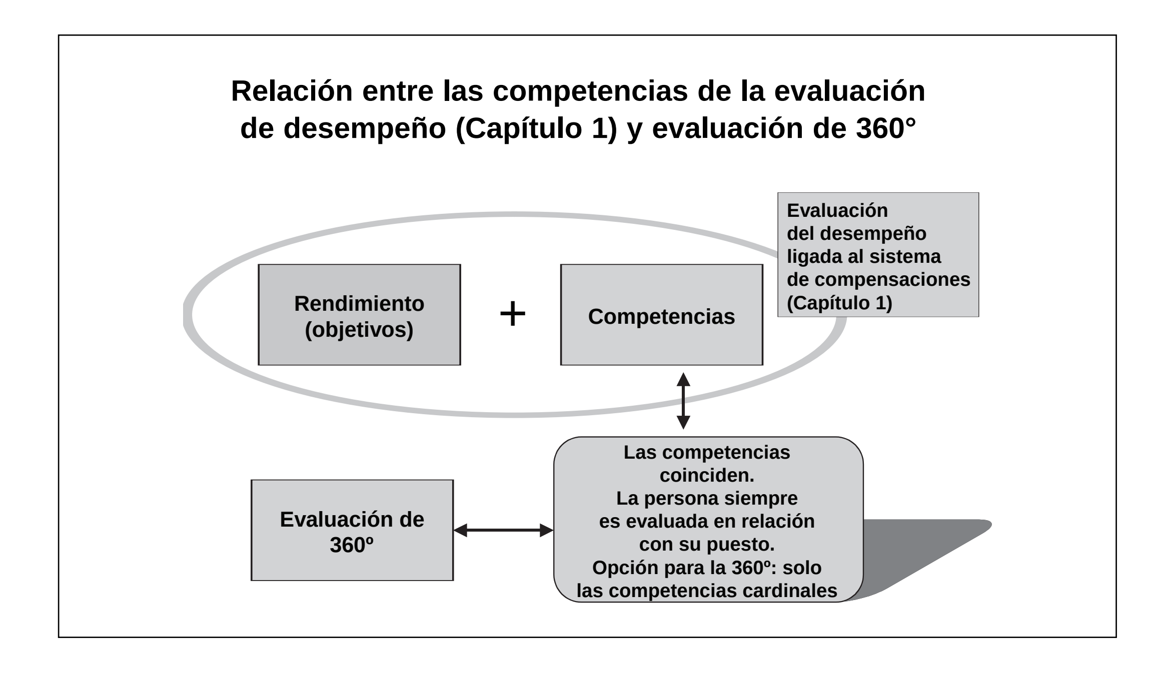
Muchas empresas prefieren este esquema; si bien esta evaluación es menos completa que la anterior, los que la eligen sostienen que de ese modo no sale información fuera de la compañía.

Sobre qué ítems evaluar en un esquema de 360°

Como ya se ha expresado en el Capítulo 1, la evaluación de desempeño debe hacerse en relación con el puesto, por lo tanto las competencias deben ser las requeridas para el puesto.

Si una empresa tiene implementados los dos sistemas, evaluaciones de desempeño y evaluaciones de 360°, las competencias para evaluar cómo logró esos objetivos deben coincidir, ya que en ambos casos son las requeridas para el puesto.

En el caso específico de evaluaciones de 360° puede existir una excepción, que se verifica cuando una empresa decide que las competencias por evaluar a través de un esquema de 360° sean solamente las competencias cardinales. Si se tiene en cuenta que las competencias cardinales conforman el puesto, la persona será evaluada solo por las competencias cardinales y no por las específicas. Como es ob-



vio, las primeras (competencias cardinales) son las mismas en ambas: la evaluación de desempeño, usualmente ligada al sistema de compensaciones, y evaluación de 360°, para el desarrollo de competencias.

Diagrama del proceso de evaluación de 360°

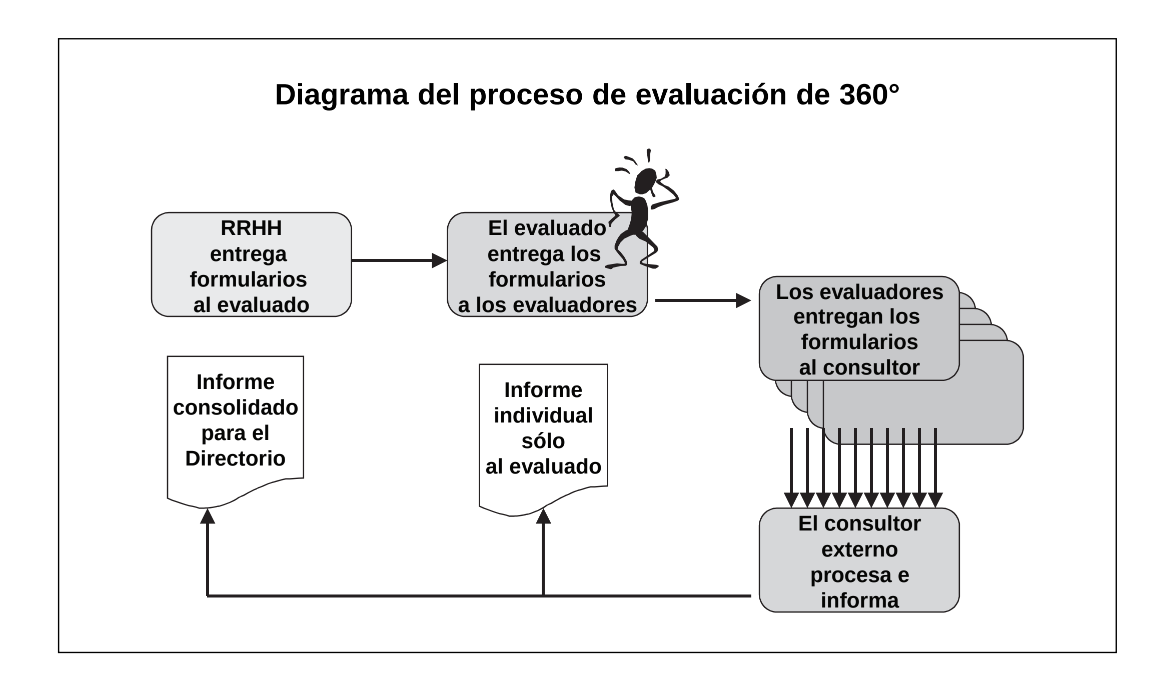
Los detalles administrativos de un proceso de evaluaciones de 360° son fundamentales para garantizar la confidencialidad del proceso y para que la misma, además de ser real, sea vista de esta manera.

Algunas sugerencias de detalles:

- ✓ Recursos Humanos revisa y define el formulario con el consultor externo y se hace cargo de imprimir la cantidad necesaria según el número de evaluados y de evaluadores. Se sugiere imprimir el nombre de cada evaluado en los formularios.
- ✓ Recursos Humanos entrega a cada evaluado su lote de formularios respectivos, cada uno en un sobre con el nombre del consultor, el domicilio y el método de entrega (además del timbre postal).
- ✓ El evaluado se queda con el correspondiente a la autoevaluación y entrega en mano los formularios con sus sobres a los evaluadores que seleccionó. Si se desea, y para evitar errores, en este momento puede ponerle a cada uno el nombre del evaluador. (Recordar la confidencialidad del proceso, en el cual se puede escribir el nombre porque sólo lo ve el consultor externo.) Otra variante es identificarlo por la relación del evaluador con el evaluado, por ejemplo: supervisado, cliente, etc.
- ✓ Los evaluadores completan sus respectivos formularios y los envían en mano o por correo al consultor externo.
- ✓ Los formularios no son devueltos a la empresa y son archivados por el consultor externo, así como los papeles de trabajo (planillas de cálculo y procesamiento).
- ✓ El consultor externo procesa las evaluaciones y elabora un solo informe de 360° que le entrega al evaluado en la reunión de devolución o feedback. Si hubiese una situación especial se remitirá en sobre cerrado con

una inscripción de *privado y confidencial* y una firma a modo de cierre inviolable.

✓ El consultor externo le presentará a la empresa un informe consolidado del grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.



Una prueba piloto

La prueba piloto se puede hacer de diferentes maneras, por ejemplo con un grupo de personas dentro de la organización y realizando una experiencia previa que convalide el formulario y las demás pautas fijadas para la evaluación.

En grandes empresas se puede elegir un área y aplicar primero en ella la herramienta para luego extenderla a toda la organización. Es muy importante la elección del área. Algunos elementos que se deben tener en cuenta son: que haya un clima maduro en cuanto a relaciones interpersonales y –en lo posible– un buen líder al frente.

Otra opción posible es la aplicación lisa y llana de la evaluación de 360° con el colectivo que la empresa haya decidido como foco de la actividad y en los distin-

tos hitos de entrenamiento y evaluación. Se debe tener en cuenta que el primer año de aplicación es algo así como una "prueba piloto". ¿Esto qué quiere decir? Que si bien la puesta en marcha es real, como es el primer año de aplicación todos los participantes pueden opinar y aportar ideas para delinear el sistema definitivo de la empresa.

De un modo u otro es importante que empleados y directivos sepan que los sistemas de evaluación de 360° necesitan un período de adaptación, que siempre es superior a un año.

La importancia del entrenamiento a todos los evaluadores

Si bien es un punto que no se discute, no está debidamente implementado en las empresas, por lo cual muy buenas herramientas pueden fracasar o –al menos– no dar los frutos esperados.

El entrenamiento debe hacer foco en distintos puntos:

- ✓ Las competencias, su apertura en grados, cómo debe interpretarse, los ejemplos.
- ✓ El uso del formulario. Parece una recomendación superflua, pero es muy necesaria.

Los manuales de instrucción

Son muy importantes, sobre todo cuando se complementan con un buen entrenamiento. En el Capítulo 7 se desarrolla el tema del entrenamiento a los evaluadores y se da un ejemplo de manual de instrucción. Se sugiere lo habitual de cualquier **instructivo**, claridad y simplicidad. Para este caso en particular es importante la claridad en los ejemplos.

Procesamiento fuera de la organización

Para garantizar la confidencialidad del proceso, el consultor externo que lo llevará a cabo, recibirá en sobre cerrado y por correo directamente de manos del evaluado cada uno de los formularios confeccionados por los evaluadores.

Informe de la evaluación

Debe ser claro y suficientemente explicativo por sí mismo. Solo habrá un ejemplar de informe de evaluación que será remitido al participante por el consultor responsable del proceso de evaluación de 360°.

El informe debe invitar a la reflexión personal, por lo cual contenido y presentación deben transmitir los conceptos de manera clara. Solo el participante conoce la situación y los observadores que él ha elegido; por lo tanto él es el único que puede interpretar y analizar los resultados.

La devolución al participante o feedback a los evaluados

Nos hemos referido a la importancia de la entrevista de evaluación y, más allá de las herramientas utilizadas, a la comunicación de los resultados de la evaluación como aspecto clave de cualquier proceso.

Estos conceptos son básicos y universales, aplicables también a la evaluación de 360°. Enviar al participante los resultados por escrito no es una buena idea. Una completa evaluación acompañada por una guía de comprensión sobre 360° feedback puede ser muy útil, pero no suficiente. No reemplaza una reunión explicativa.

Todo será en vano si no se hacen todos los esfuerzos para que el proceso sea creíble; para ello los participantes deben estar seguros de la confidencialidad del sistema y de la credibilidad del consultor que hizo el procesamiento, y la herramienta debe serles útil a los evaluados.

Los workshop de devolución

Una adecuada comunicación en una reunión grupal, bajo un esquema de workshop puede incitar a cada participante a compartir la información con los otros. En una media jornada los participantes serán capaces de comprender sus feedback, crear planes de acción y compartir con otros en el workshop.

El esquema persona-persona puede ser muy productivo y focalizado, y eficaz para mejorar el desempeño individual.

A su vez la estructura persona-persona es necesaria para quienes atraviesan problemas conocidos y para ejecutivos con posiciones estratégicas dentro de la organización.

Estos métodos de evaluación, como el de 360° o el de 180°, deben verse y analizarse desde una óptica integral y no separados de la organización.

Seguimiento con los evaluados

Debe implementarse alguna instancia de seguimiento de proceso desde el área de Recursos Humanos y –además– los superiores deben estar abiertos a recibir las inquietudes de sus subordinados en materia de la evaluación de 360°.

Desde el área de Recursos Humanos se pueden instrumentar dos tipos de acciones:

- ✓ **Generales:** cuando una organización haya detectado que toda ella está lejos de lo esperado en alguna competencia en particular (o en varias de ellas), incluir dentro de los planes de formación actividades para el desarrollo de estas competencias. La dirección de la compañía recibirá, según se expone al final de este capítulo, un informe global (consolidado) sobre el nivel de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.
- ✓ **Particulares:** se deberán ofrecer a cada uno de los evaluados ideas y sugerencias para el autodesarrollo. Desde la Intranet de la empresa o utilizando cualquier otra variante de comunicación interna, informar a los integrantes de la organización cómo se pueden desarrollar las distintas competencias: lecturas sugeridas u otras actividades. Igualmente los evaluados deberán tener acceso a las competencias requeridas para su puesto en comparación con el resultado de sus evaluaciones y –a pedido– podrán acceder a las competencias de un nivel superior al propio.

Continuidad del proceso

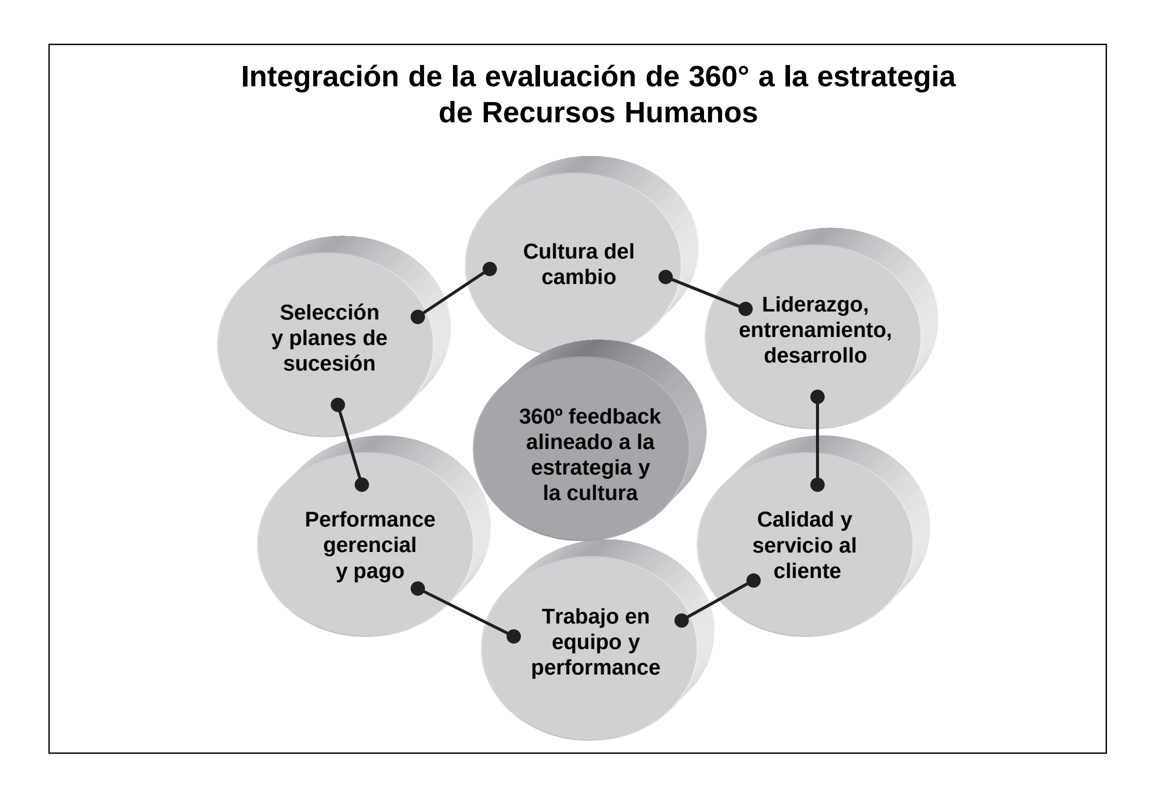
En una de nuestras últimas experiencias en evaluaciones de 360°, las dudas más frecuentes de los participantes se centraban sobre la continuidad del proceso, expresadas en comentarios tales como: *"Preguntemos si la 360º se hará todos los años". "Incluso me han dicho que el año próximo me acordara de llevar la evaluación de este año a la reunión para comparar los resultados". "Uno de los participantes opinó que sería muy interesante comparar varios años seguidos para analizar la evolución de las competencias, al igual que hacen los economistas con las series de índices."* Más allá de estos comentarios puntuales, la preocupación de estas personas sobre la continuidad del sistema es fundamental.

Hemos dicho en párrafos anteriores que muchas veces puede tomarse el primer año de la puesta en práctica como una "prueba piloto", ya que se requieren varios años para que un proceso de aplicación de 360° quede afianzado como sistema e incorporado a la cultura organizacional. Desde la perspectiva del evaluado es a su vez muy tranquilizador, ya que siente que el tema tiene continuidad; si bien el primer año lo vive con cierta incertidumbre y sin saber muy bien cómo seguir, tiene en claro que un sistema con continuidad resulta serio y confiable.

¿Cómo se integra la evaluación de 360° con la estrategia general de Recursos Humanos?

Edwards y Even han elaborado un gráfico para mostrar las interrelaciones del método de 360° con la estrategia de la organización, que se presenta en una versión libre a continuación.

Como surge del cuadro, la evaluación de 360° tiene una profunda relación con la cultura de la organización. A su vez tiene una profunda coherencia con la estrate-

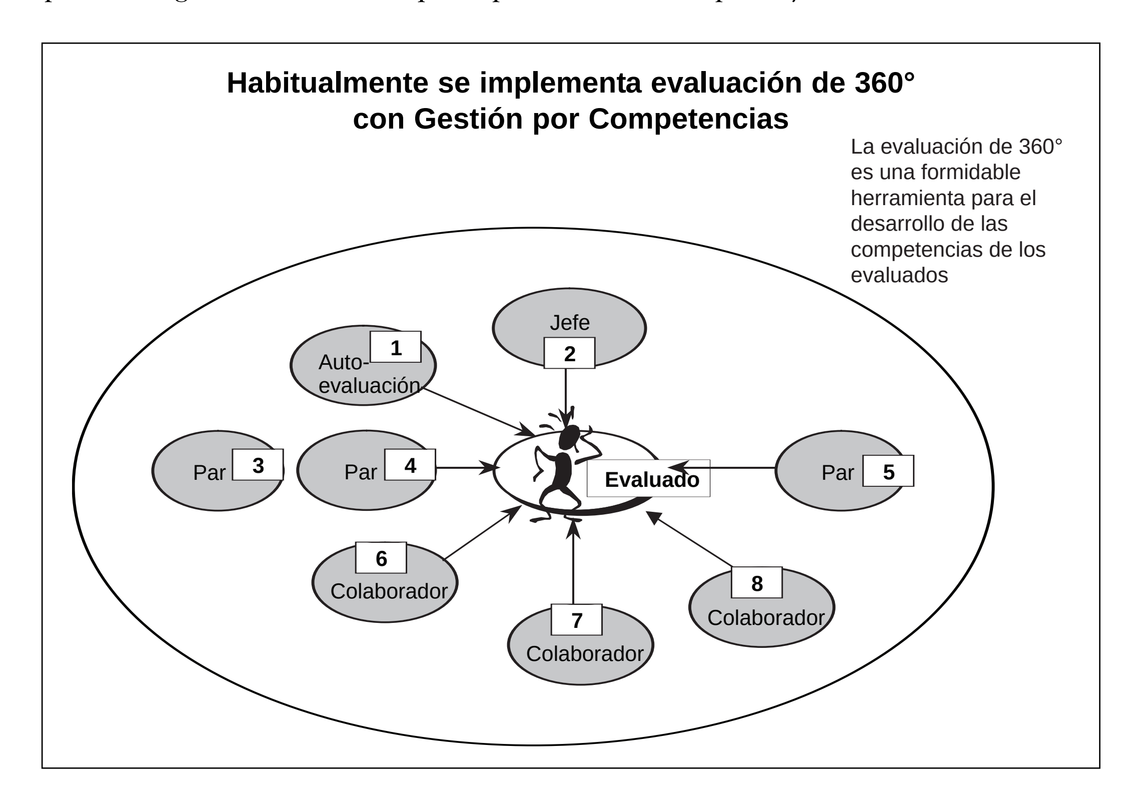


gia de la empresa, con su política externa respecto de los clientes e internamente con las costumbres que más se relacionan con la estrategia, los planes de sucesión y todo lo relacionado con el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo y el liderazgo.

Los cambios en las compañías suelen ser graduales. Si una empresa no implementa evaluaciones de desempeño, no se recomienda iniciar un proceso de evaluaciones comenzando por un esquema 360°; no es lo más aconsejable. La organización debe estar madura para aplicar esta herramienta.

Aunque estos sistemas, como la evaluación de 360°, se asocian con las grandes compañías, las buenas ideas no requieren necesariamente de una empresa de gran tamaño y pueden implementarse en menor escala.

Usualmente las compañías que utilizan 360° feedback lo hacen en combinación con un esquema de gestión por competencias, y esto es así porque el objetivo fundamental de este tipo de evaluación es el desarrollo de las competencias de sus participantes. Si una empresa deseara implementar un esquema de 360° y no ha aplicado un esquema integral de gestión de recursos humanos por competencias, deberá tomar un esquema estándar, pero habrá de hacerlo con sumo cuidado, pues de algún modo tendrá que representar a la empresa y a su cultura.

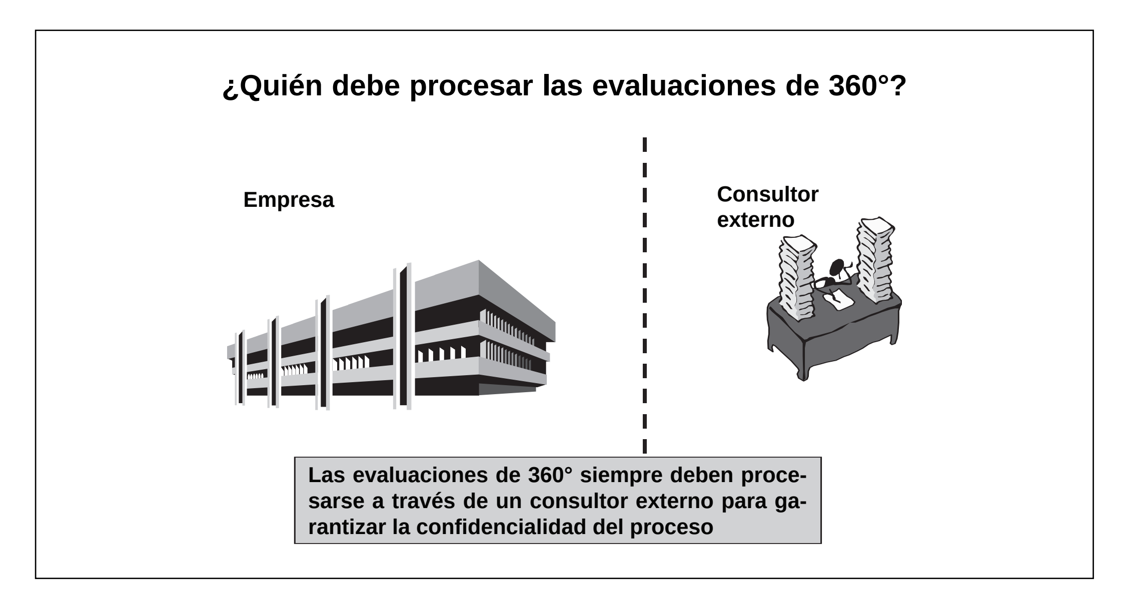


Quién procesa las evaluaciones y cómo

Si bien pueden existir otras opiniones, en materia de evaluaciones de 360° hay un consenso generalizado sobre los siguientes puntos:

1. Debe ser objeto de un procesamiento externo.
2. Debe generar confianza en los evaluadores.
3. Los procesadores deben ser de nivel gerencial (similar a los evaluados).

No es posible ganar la confianza de los evaluadores u observadores de las competencias si las evaluaciones de 360° las recibe y procesa el área de Recursos Humanos de la empresa. Aun cuando el área tenga la mejor de las imágenes dentro de la organización, debe ser un consultor externo el que reciba la evaluación en sobre cerrado y "en mano" o por alguna vía confiable. El evaluador debe saber que sus opiniones no recorren ningún camino donde pueda existir una filtración de información. Las planillas de evaluación deben pasar de la mano del evaluador a la mano del consultor externo que las procesa.



Otro elemento que no se debe desestimar es la **interrelación entre los evaluados, los evaluadores y los consultores** que procesarán y realizarán la evaluación.

El consultor externo debe tener prestigio profesional y representatividad, ya que en la mayoría de los casos deberá procesar información y dar devoluciones o feedback a personas de altos niveles ejecutivos. Por ello deberá tener un muy buen manejo de la herramienta (en este caso de la evaluación de 360°) y buen nivel cultural y relaciones con los demás, no por frivolidad, sino para un mejor desenvolvimiento en las reuniones.

En la actualidad, muchos consultores trabajan on line a través de sitios web. En el caso que se deban cargar los datos, puede parecer una tarea poco calificada, pero no es así. Debe hacerla una persona que "entienda" la evaluación, por lo tanto no se requiere un *data entry* sino un consultor, pues no alcanza con destinar a la tarea a un consultor junior, sino a una persona con criterio y conocimientos técnicos sobre la herramienta.

Interrelación entre evaluados, evaluadores y consultor

Evaluados o evaluadores	Consultor
✓ La experiencia	✓ La experiencia
✓ Los conocimientos	✓ Representatividad e imagen profesional
✓ Sus competencias	✓ Sus competencias
✓ Su comportamiento	✓ Nivel de manejo de la herramienta
✓ Sus actitudes	
✓ Sus referencias culturales y sociales	✓ Sus referencias culturales y sociales

A su vez, el consultor debe garantizar confidencialidad. Su nivel y respetabilidad en el mercado deben ser tales que no queden dudas sobre su *seniority* y ética profesional.

El consultor debe ser un "facilitador"[5]. La "facilitación" es necesaria cuando hay interacciones sociales entre varios individuos. Esto implica que el consultor presente los datos en forma clara y fácil de entender, y que se aconseje sobre las acciones por emprender o sobre las decisiones que se deben tomar.

Muchas veces las empresas que contratan un consultor externo para procesar las evaluaciones le asignan a este un papel de mero receptor y procesador de las evaluaciones de 360°. Esto está bien, pero es insuficiente. El consultor debería ser contratado para mucho más. A partir del momento de las devoluciones o de la entrega de los informes a los evaluados debería crearse un nexo donde el consultor externo fuese un coach o entrenador de las competencias de los evaluados.

Algunas empresas podrán decir que sus presupuestos son insuficientes para este servicio. En ese caso el departamento de Recursos Humanos deberá asumir el rol con algún representante lo suficientemente capacitado para hacerlo. De todos modos también deberá aclararse a los evaluados –como se expuso al inicio de este capítulo– que ellos siempre estarán al frente de sus carreras profesionales; ni el consultor externo como entrenador ni un experto funcionario del área de Recursos Humanos podrán desarrollar competencias sin el acuerdo y el esfuerzo del involucrado.

Forma parte del rol del facilitador, también, lograr que el evaluado entienda bien el verdadero significado de la evaluación, que logre poner en situación y perspectiva los resultados. Algunas personas son más receptivas que otras. Recuerdo el caso de un joven que me llamó días después de la entrega de un informe para decirme que *había conversado con varios de sus evaluadores y que estos no habían comprendido las consignas, si no era posible que me reenviaran los formularios*. Le expliqué nuevamente el sentido de las evaluaciones de 360° y que el único ejemplar de la suya era el que él tenía en sus manos, por lo tanto no era necesario reprocesarla, que debía manejarse con los resultados y concentrarse en el desarrollo de sus competencias. Creo que no logré convencerlo, él quería de todos modos ver reflejado otro resultado en los papeles…

La manera de recibir las evaluaciones es diversa. Hay personas que honestamente reciben los resultados concentrándose en sus puntos fuertes y débiles, y otras, como el caso que expusimos más arriba, donde concentran sus esfuerzos en "auditar" los resultados. En general son personas que no saben escuchar. De todos modos la confianza en el consultor es fundamental.

5. Levy-Leboyer, obra citada.

Esta confianza se mejora o fortalece cuando se le ofrecen al evaluado ideas para mejorar su desempeño.

Otro factor importante es detectar si alguna competencia no le parece importante al evaluado. Si esto es así, aun cuando esté equivocado no la mejorará; no importa cuál haya sido el resultado de su evaluación, él seguirá pensando que no es importante mejorar. Cuando un consultor detecte esta forma de pensar, deberá destinar esfuerzos a este punto, explicar por qué razones esa competencia es importante y cómo lo beneficiará que la mejore.

Otro aspecto del papel de facilitador del consultor es la explicación numérica de la evaluación. Muchas veces para nosotros el cálculo puede ser sencillo o muy conocido, pero difícil de comprender para los demás. Muchos evaluados no recuerdan los formularios ni sus puntuaciones. Si el lector ha prestado atención hemos incluido conceptos numéricos en los formularios; esto surge de nuestra experiencia y se relaciona con este comentario en particular. Muchos participantes nos han expresado que *no tenían en claro cómo incidía la frecuencia o no comprendían qué valor numérico tiene un grado A o B.* Para todos ellos hemos preparado ejemplos y formularios que se explican por sí mismos.

Y por último, el consultor deberá inducir a que el evaluado analice su autoevaluación. No siempre las estimaciones están por sobre la realidad, aunque esto se verifica en muchos casos. Ayudar a reflexionar sobre esta cuestión puede ser un punto de partida para el desarrollo de las competencias.

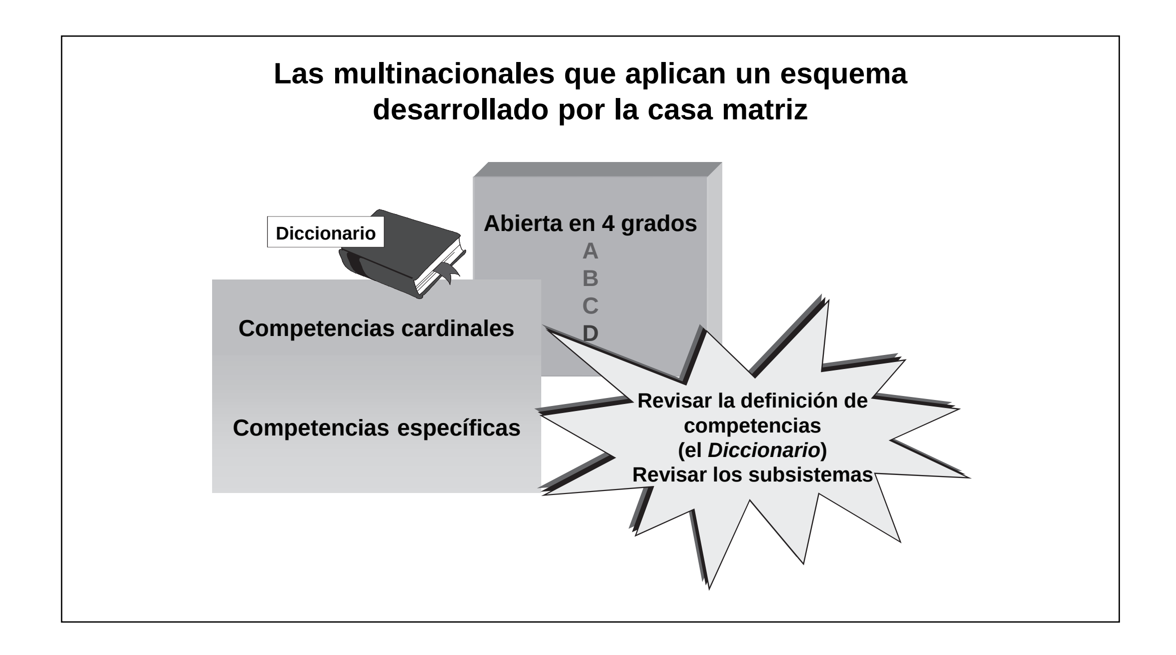
Las multinacionales que aplican un esquema diseñado por la casa matriz

Cuando alguna empresa forma parte de una red internacional y esta trabaja con competencias, tiende a aplicar el sistema tal como llega desde las casas matrices. No proponemos hacer algo diferente pero sí utilizar un matiz diferencial.

En nuestra opinión, derivada de la experiencia de consultoría, la definición de competencias –los diccionarios– debe ser revisada, así como las distintas herramientas de Recursos Humanos.

Cuando se trabaja solamente con competencias cardinales es más sencillo que cuando una empresa desea tener en cuenta competencias cardinales y competencias específicas para el puesto o familia de puestos.

De todos modos, en uno u otro caso, se recomienda la revisión de las competencias y la herramienta de 360° considerando la cultura organizacional como un elemento fundamental en este tema.



Los problemas más comunes y cómo solucionarlos

Si bien parece un tema demasiado obvio, es muy importante que en los formularios conste el nombre del evaluado.

El primer punto a tener en cuenta en la aplicación de una evaluación de 360° es que debe considerarse el primer año de práctica como si fuese una prueba piloto. Es tan fuerte el cambio cultural, que no es posible evaluar el resultado del proceso completo analizando solo los resultados del año inicial. La experiencia indica que las organizaciones necesitan varios años de funcionamiento para lograr un óptimo resultado. Por lo tanto, así debe analizarse y considerarse el primer año de aplicación.

Errores involuntarios

En un caso práctico que procesamos en nuestra consultora, el 6,92% de los formularios se llenaron con errores; los evaluadores equivocaron la identificación

de su relación con el evaluado. Es muy importante destacar que esto afecta a algunos de los gráficos relacionados con la evaluación de 360°, pero no el resultado final.

Otros errores comunes

- ✓ Los espacios en blanco tanto en ponderaciones de frecuencia como en el grado de las competencias, ya que esto sí incide en el resultado final.
- ✓ Protegidas por el anonimato, las personas pueden evaluar incorrectamente para desacreditar el sistema. Este mismo anonimato permite la franqueza de las personas comprometidas con su gestión.
- ✓ El esfuerzo realizado tanto en entrenamiento como en la preparación de los ejemplos, de gran ayuda para la confección de las evaluaciones, pareciera que nunca es suficiente. La implementación de sistemas que se basan en opiniones anónimas, como en el caso de las evaluaciones de 180° y 360°, pueden tener dos efectos, contrarios e igualmente probables. Positivo: las personas pueden expresarse libremente. Negativo: si algunas personas desean por una u otra razón sabotear un sistema, utilizan el anonimato como escudo. La única solución a los aspectos negativos está dada por la persistencia en la puesta en práctica del sistema. Por lo tanto, luego de cinco ejercicios de aplicación de evaluaciones de 360° –y solo sobre la base de estadísticas–, la cultura de la organización tendrá la herramienta totalmente asimilada y formará parte de ella. Tanto los aspectos positivos como los negativos serán factores que no se deben tomar en cuenta.
- ✓ Otro problema frecuente es el retraso en la entrega de los formularios por parte de los evaluadores, lo cual provoca demoras en la entrega de los informes. El evaluado deberá colaborar en este aspecto recomendando a las personas que él eligió como evaluadores sobre la importancia del cumplimiento de los plazos y –eventualmente– haciendo un seguimiento para que los retrasados entreguen a tiempo sus formularios. La entrega deberá tener una fecha límite. Desde ya, esta fecha debe definirse con un plazo suficiente para que pueda ser cumplida por todos.

Errores comunes en las multinacionales

Un error común en las empresas multinacionales, que son por otra parte las que más utilizan este tipo de evaluaciones, es la falta de revisión y adecuación de la herramienta. Nos hemos referido en párrafos anteriores a este tema.

Un consejo: revisar los formularios, con más razón cuando estos son encuestas con preguntas tal como proponen Levy-Leboyer y otros autores. Es fundamental que los formularios tengan que ver con la idiosincrasia del país donde se implementará la encuesta y con la cultura de la organización.

Presentación de informes

A cada evaluado

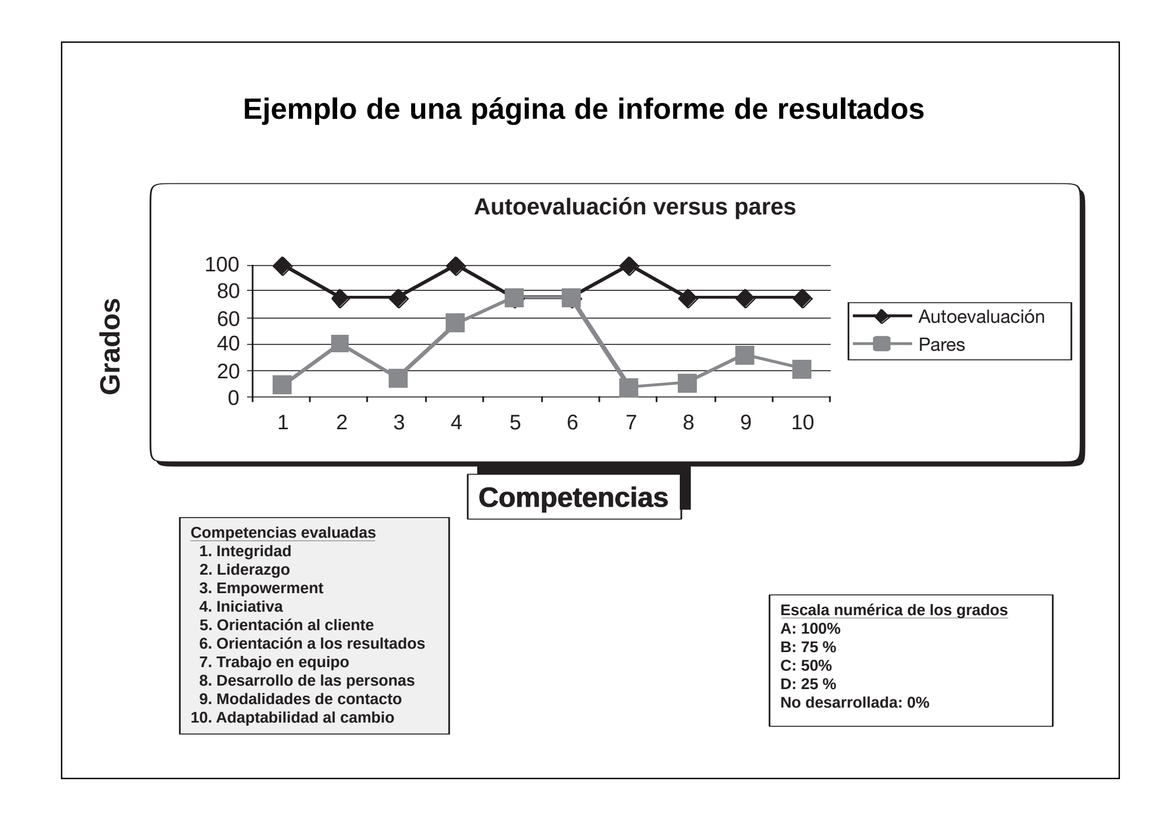
Se confeccionará un único ejemplar de evaluación de 360° por cada persona evaluada, que le será entregado *en mano*. Si por alguna razón no la pudiese recibir personalmente, será remitida en sobre con una clara leyenda de "privado y confidencial".

Poner énfasis en este aspecto de la metodología es de vital importancia, ya que de este modo se garantiza la confidencialidad del sistema. Si luego trasciende alguna información será solo responsabilidad del evaluado, ya que es el único que la recibe.

El informe debe ser claro, con una breve reseña de cuál fue la metodología utilizada, y adjuntar gráficos explicativos del resultado, como se incluyen en el caso que presentamos al final del capítulo. Asimismo debe acompañarse con una breve explicación sobre las competencias que el evaluado debe mejorar.

Sobre el final de este capítulo el lector encontrará un caso completo de una evaluación de 360° que hemos dado en denominar "amplia" (12 formularios). Los gráficos que se presentan son la comparación de la evaluación de 360° con la evaluación de 360° ponderada por la frecuencia y en comparación con su autoevaluación, con la mirada de sus superiores (solo dos aunque se recomienda un mínimo de tres por cada categoría), de los subordinados, de los pares y de los clientes. Las planillas de cálculo o papeles de trabajo, quedan en manos del consultor externo; el evaluado solo recibe el informe explicativo y los gráficos por categoría donde se compara la autoevaluación con la opinión de los evaluadores de la categoría.

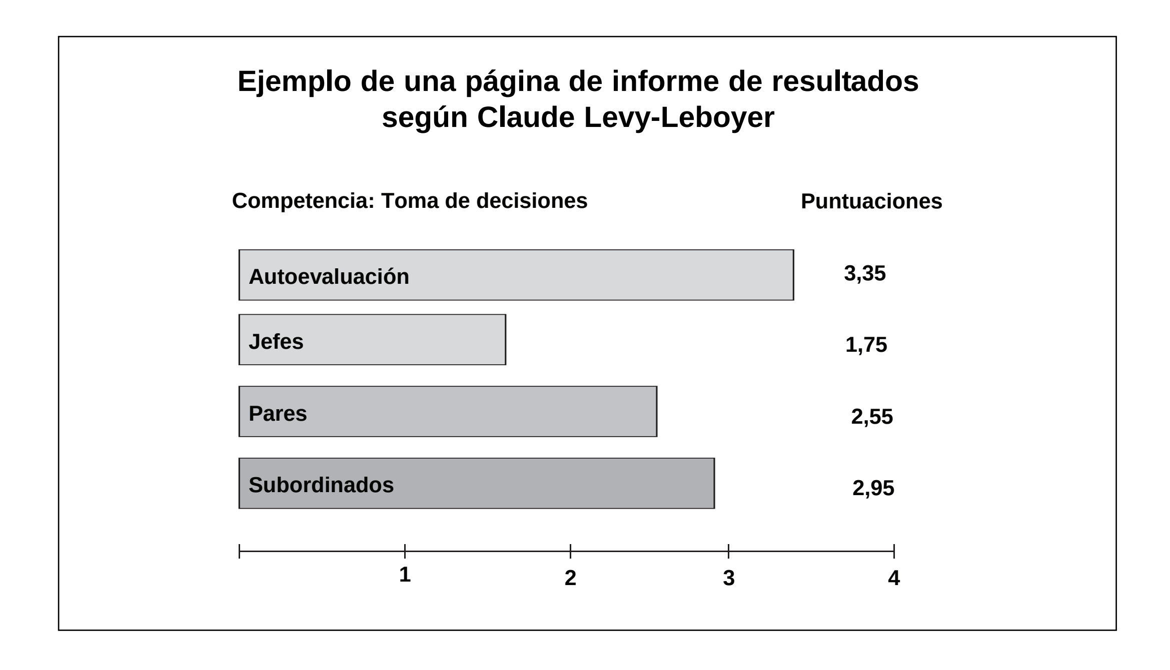
A modo de ejemplo se incluye el siguiente gráfico:



En el libro *Feedback de 360°*, Levy-Leboyer presenta un manera diferente de comparar las evaluaciones: compara competencia por competencia las distintas miradas sobre el evaluado, como se muestra en el gráfico de la siguiente página.

Al directorio: un informe global (consolidado) sobre el conjunto de personas evaluadas (colectivo evaluado)

El directorio, consejo de administración o *board*, cualquiera sea el nombre que tenga en su empresa o país el grupo de personas que conducen una organización, debe recibir del consultor un resumen de lo actuado. Básicamente debe ser informado



sobre el resultado final consolidado de las evaluaciones de 360° en relación con las competencias cardinales.

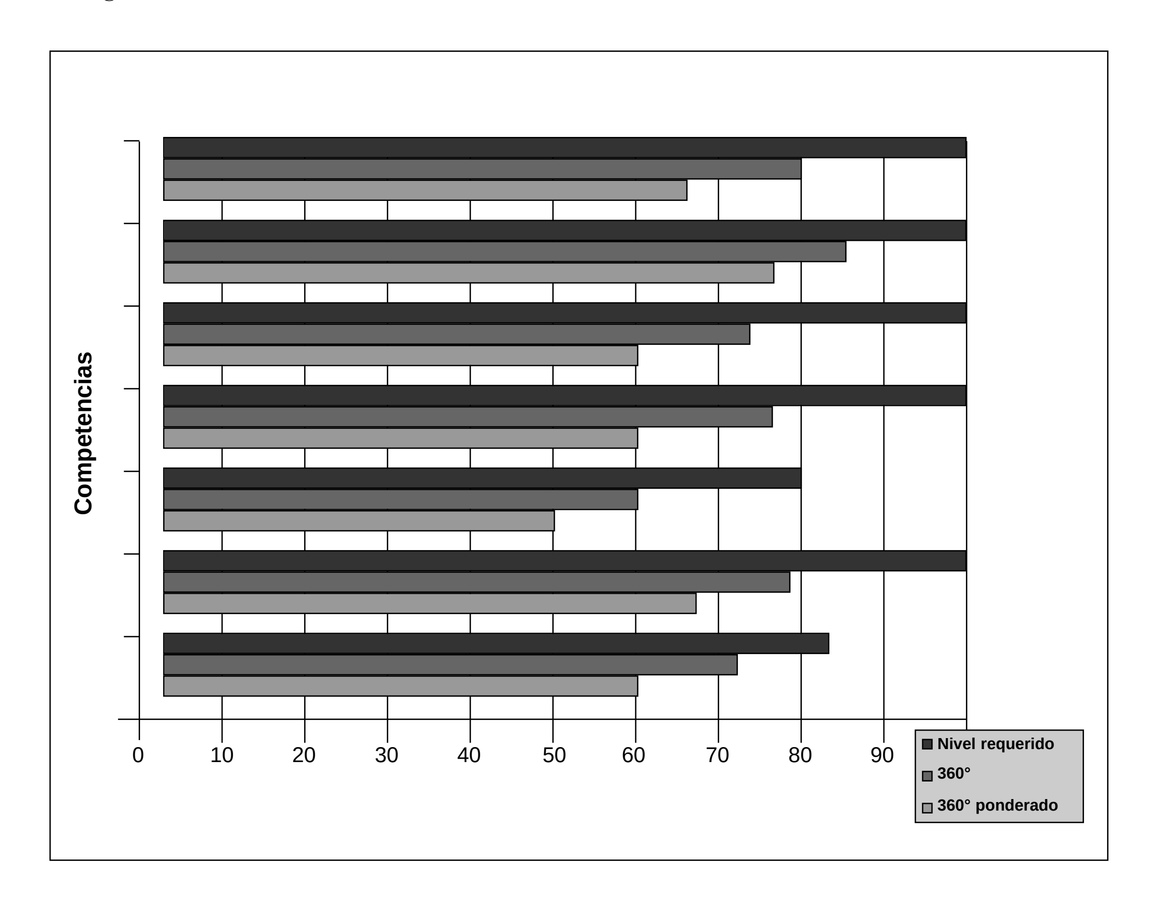
En las competencias específicas es posible elaborar un informe por familia de puestos, donde un grupo de personas deben reunir las mismas competencias.

Los informes al directorio

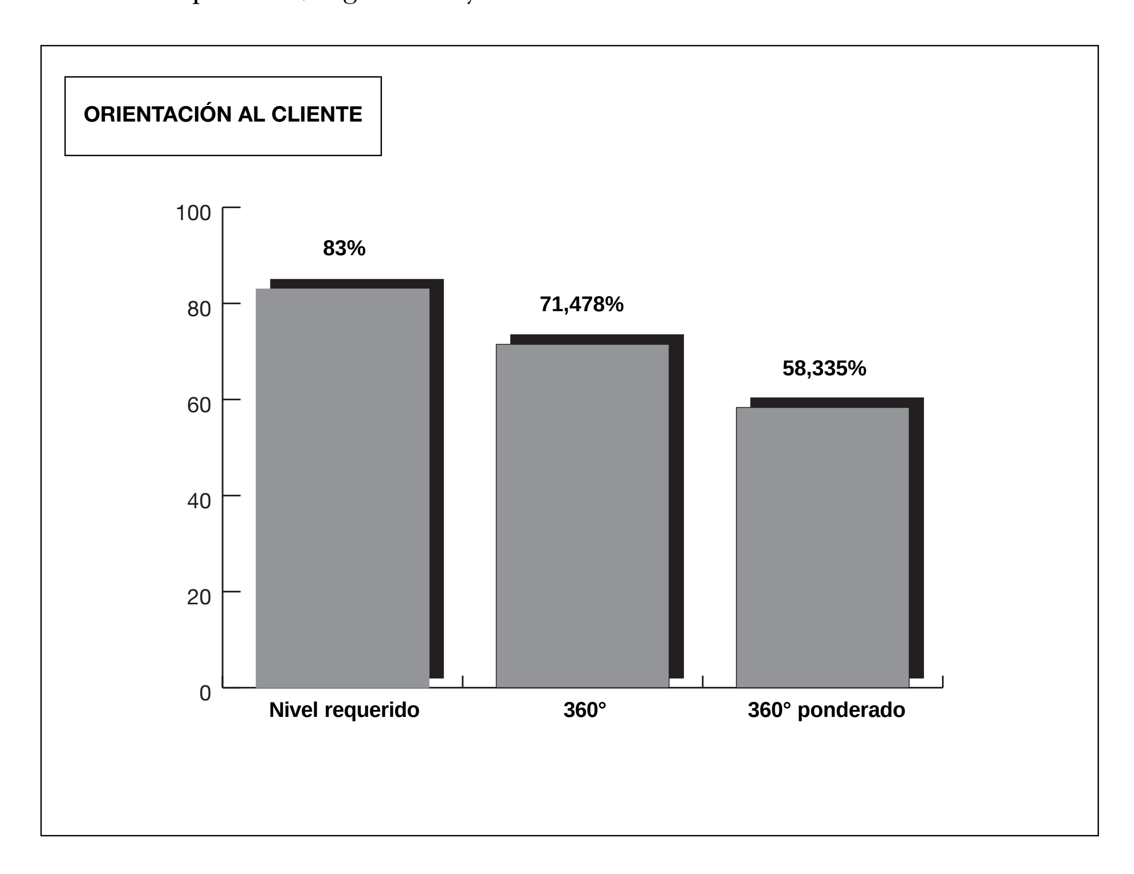
- ✓ *Informe consolidado.* Suma de todos los resultados y promedio simple de los mismos. En el gráfico que se incluye en la página siguiente se comparan los resultados con el nivel requerido.
- ✓ Las competencias "una a una" con un análisis similar. Nivel requerido, evaluación de 360° consolidada y evaluación de 360° ponderada por la frecuencia consolidada.
- ✓ Los informes consolidados pueden prepararse para las denominadas competencias cardinales. Para las específicas pueden consolidar familias de puestos con las mismas competencias.

Si bien la información de la evaluación de 360° es confidencial y debe confeccionarse un solo ejemplar de la misma, será de mucha utilidad para la dirección de la compañía recibir un informe consolidado de las evaluaciones efectuadas. Esto no afecta la confidencialidad del proceso y puede ser de utilidad para la toma de decisiones. Si una empresa observase en un informe consolidado de evaluaciones de 360° que una o más de las competencias evaluadas tienen un bajo desarrollo o menor que el esperado, contará con una llamada de atención para revisar políticas o para promover acciones de desarrollo. Los informes consolidados son especialmente útiles para tomar acciones sobre competencias cardinales.

En relación con las competencias específicas es recomendable este tipo de informes para grandes colectivos, por ejemplo, la fuerza de ventas. Para la empresa *Súper Descuento* –el caso presentado en esta obra–, que cuenta con una numerosa red de tiendas, sería muy útil un informe consolidado de las competencias de sus integrantes.



El informe consolidado se complementa con un análisis de las distintas competencias. Puede prepararse en todas las competencias evaluadas o en alguna de ellas. Nuestra sugerencia es que se analicen una por una todas las competencias sobre las que se confeccione el informe consolidado, esto es solo competencias cardinales o específicas, según se haya definido en cada caso.



SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

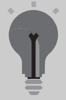
- La evaluación de 360°, también conocida como *360° feedback,* es un esquema quizá más sofisticado que los tradicionales y permite que la persona sea evaluada por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. No todos evalúan a todos, sino que a una persona la evalúan el jefe, el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. Cuantos más evaluadores participen, el sistema adquiere mayor objetividad.
- La evaluación de 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.
- El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.
- Se confecciona un único ejemplar de evaluación de 360° por cada persona evaluada, que solo será entregado en forma directa al interesado.

  El énfasis en este aspecto de la metodología nos parece de vital importancia, ya que de este modo se garantiza la confidencialidad del sistema. Si luego trasciende alguna información, será solo responsabilidad del evaluado, ya que es el único que recibe el informe.
- La prueba piloto es otro aspecto vital y se puede hacer de diferentes maneras, eligiendo un grupo de personas dentro de la organización y realizando una prueba piloto que valide el formulario y las demás pautas fijadas para la evaluación.
- El entrenamiento es fundamental y debe hacer foco, entre otros puntos importantes, en:
  - Las competencias, su apertura en grados, cómo debe interpretarse, los ejemplos.
  - El uso en sí del formulario. Parece una recomendación superflua, pero es muy necesaria.
- Debe existir un único ejemplar de la evaluación que se entregará “en mano” al evaluado y será procesado por un consultor externo.

➢ Otro elemento que no se debe desestimar es la **interrelación entre los evaluados, los evaluadores y los consultores** que procesarán y realizarán la evaluación. La carga de datos puede parecer una tarea poco calificada, pero no es así. Debe hacerla una persona que "entienda" la evaluación, por lo tanto no se requiere un data entry sino un consultor que realice la carga de datos; no alcanza con destinar a la tarea a un consultor junior, sino a una persona con criterio y conocimientos técnicos sobre la herramienta.

➢ **Informes:**

- **Al evaluado:** como ya se mencionó, se confeccionará un único ejemplar de evaluación de 360° por cada persona evaluada, que será entregado *en mano*. Si por alguna razón no la pudiese recibir personalmente, será remitido en sobre con una clara leyenda de "privado y confidencial".
  Este informe debe ser claro, con una breve reseña de cuál fue la metodología utilizada y gráficos explicativos del resultado, como se incluyen en el caso que presentamos al final del capítulo. Asimismo debe acompañarse con una breve explicación sobre las competencias que debe mejorar.
- **Al directorio:** el directorio, consejo de administración o *board*, cualquiera sea el nombre que tenga en su empresa o país el grupo de personas que conducen una empresa, debe recibir por parte del consultor un resumen de lo actuado. Básicamente debe ser informado sobre el resultado final consolidado de las evaluaciones de 360° en relación con las competencias cardinales.



PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

➔ Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.

➔ Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos tanto de grado como de posgrado pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. CASOS*
- *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en el *www.xcompetencias.com,* sección *Sala de Profesores,* o bien escribiendo a: *profesores@marthaalles.com*

Preguntas, respuestas y comentarios[6]

Como cierre del tema tratado y como una síntesis de las inquietudes acerca de la temática de este capítulo, se incluye a continuación una serie de preguntas y comentarios realizados por un grupo de especialistas en Recursos Humanos, tanto de empresas nacionales como internacionales, sobre la evaluación de 360°.

Las "respuestas" se corresponden con opiniones vertidas por la autora de esta obra.

Pregunta: ¿Para implementar un esquema de 360° se requiere algún tipo de cultura en particular? Parece importante considerar la relación entre la cultura de la organización y la posibilidad de instrumentar con éxito un esquema de 360°.

Respuesta: No hay una única posibilidad. Si bien es cierto que no todas las empresas están listas para implementar evaluaciones de 360°, pueden aplicarse con éxito en diferentes estilos de empresas. Sí es cierto que si una empresa no utiliza ningún tipo de evaluación de desempeño no será una buena idea comenzar aplicando un esquema 360; deberá hacer una inserción gradual de metodologías.

Pregunta: El temor es que después de un gran esfuerzo, como es para una empresa aplicar un esquema de 360°, todo quede en manos del evaluado…

Respuesta: Puede ser un riesgo, pero hay que tener en cuenta varias cosas. Primero, el resultado de cualquier sistema de evaluación de desempeño y en especial de un esquema de 360°, requiere de varios años para ver sus frutos. Segundo, no queda totalmente "en manos del evaluado"; la empresa recibe un informe consolidado donde puede ver qué competencias debe mejorar en su conjunto el colectivo evaluado. Por último, si la empresa trabaja aplicando *mentoring* o bien el mismo consultor asume el papel de coach de los evaluados, estos pueden guiar al evaluado en el desarrollo de sus competencias. Cuando una empresa no cuenta con ninguno de estos dos roles, el evaluado puede –eventualmente– consultar a su jefe o al responsable de Recursos Humanos. En síntesis, si bien es cierto que se corre cierto riesgo, esto no es tan así en las diferentes empresas que lo aplican.

Pregunta: Si solo recibe la evaluación el propio evaluado o por algún motivo no se puedan tomar decisiones luego de las 360°, como por ejemplo despedir a una persona, ¿cuál es el sentido de realizar un esfuerzo tan importante?

Respuesta: Es importante recordar cuál es el objetivo: el desarrollo de las personas. Por lo tanto, las evaluaciones de 360° no están diseñadas para que

6. Las preguntas y comentarios presentados en forma de "preguntas y respuestas" se originaron en una actividad realizada en nuestra consultora en el mes de agosto de 2001, en Buenos Aires.

las empresas "tomen decisiones sobre los empleados" sino para que los empleados "tomen decisiones o actúen sobre sus carreras desarrollando sus competencias".

Pregunta: En nuestra empresa las evaluaciones de 360° no son confidenciales, es más, Recursos Humanos y el jefe reciben una copia, ya que se utilizan como *input* del sistema de remuneraciones, para el cálculo de variables.

Respuesta: En el caso que se plantea, la herramienta tiene otro objetivo y se pierde un aspecto fundamental de la metodología: la opinión anónima sobre el evaluado.

Pregunta: En nuestra empresa se presenta un problema derivado de la alta rotación de algunos ejecutivos, por lo tanto muchos de ellos evalúan personas que apenas conocen; no es frecuente, pero sucede.

Respuesta: Sería ideal que las personas –y así se lo recomendamos a nuestros clientes– conozcan a los evaluados. Es la base de la metodología, no solo de evaluaciones de 360°, sino de todas las evaluaciones de desempeño por competencias. Muchas empresas proponen un tiempo mínimo, generalmente seis meses, de relación entre el evaluado y su evaluador.

Pregunta: En nuestra empresa utilizamos evaluación de 180° y en mi opinión es una herramienta asociada a las generaciones más jóvenes…

Respuesta: Es un punto de vista interesante pero no excluyente, y creo que tiene que ver más con la cultura de la empresa que con las edades cronológicas.

Pregunta: ¿Qué relación se puede establecer entre las competencias de la evaluación de desempeño tradicional con la evaluación de 360°? ¿Se puede realizar algún tipo de correlación?

Respuesta: Las competencias por evaluar deben ser las mismas. Una diferencia que eventualmente puede existir se da en el caso de que una empresa implemente la evaluación de 360° considerando solo las competencias cardinales y para la evaluación de desempeño considere las competencias del puesto, es decir las competencias cardinales más las competencias específicas.

Pregunta: En nuestra empresa, que tiene muchos empleados, se aplican evaluaciones de 360° solo para grupos de alto potencial.

Respuesta: Los colectivos por evaluar pueden diferir de una empresa a otra. Se sugiere sí que haya homogeneidad en la elección. Por ejemplo: todos los directivos hasta un determinado nivel, los jóvenes que ingresan a través del programa de jóvenes profesionales, etc. Debe ser claro no solo para los participantes sino para el resto de la organización.

Pregunta: ¿Cuánto tiempo lleva el proceso completo de un esquema de 360°?

Respuesta: Entre dos y tres meses. Hay que tener en cuenta que como mínimo los evaluadores deben tener un mes para completar las planillas. Luego debe disponerse de tiempo para las devoluciones.

Pregunta: ¿Se conoce algún tipo de posición sindical al respecto?

Respuesta: Es un buen punto. No, en general no se conoce, ya que en la experiencia sobre evaluaciones de 360° el esquema está generalmente aplicado a colectivos de los denominados "fuera de convenio" o sea grupos de personas que no pertenecen a los sindicatos. Sin embargo hay cierto personal de alto rango que sí está agrupado en sindicatos, como los gremios de las compañías de aeronavegación, que podrían presentar alguna participación de las asociaciones sindicales.

Pregunta: ¿Cómo se construye y cómo se entrena en una aplicación de evaluaciones de 360°?

Respuesta: Primero definiendo el alcance de la evaluación y luego el esquema administrativo de la misma. Los detalles son muy importantes, ya que representan la imagen del proceso. Por lo tanto hay que cuidar cada punto, entregar los formularios en mano a los evaluados y que estos elijan a sus evaluadores respetando el esquema general definido, es decir que si la empresa determinó, por ejemplo, dos jefes, tres pares, tres subordinados y tres clientes, el evaluado no puede decidir unilateralmente entregar los formularios a dos jefes, dos pares, dos subordinados y cinco clientes, aunque la suma –más su propia autoevaluación– dé doce formularios en ambos casos. Por último, el procesamiento lo debe realizar un consultor externo, que también debe entregar las devoluciones o feedback a cada evaluado. En cuanto al entrenamiento, es definitorio; si no es bueno, el sistema no tendrá éxito.

Pregunta: ¿Quién debe hacer el entrenamiento, Recursos Humanos o el consultor externo?

Respuesta: Conviene que sea el mismo consultor que procesará las evaluaciones y luego dará el feedback o las devoluciones. No quiere decir la misma persona, sino la misma firma. Si esto fuese muy costoso para la empresa, una alternativa de menor coste sería que Recursos Humanos se entrene con el consultor y luego imparta las actividades de entrenamiento.

Pregunta: ¿Cómo se arma y cómo se usa la entrevista de devolución o feedback para lograr un efectivo desarrollo?

Respuesta: Como primera medida, el consultor debe asegurarse que el evaluado comprendió claramente la evaluación y el informe. Luego debe revisar su autoevaluación con las distintas curvas de opinión según el caso; por ejemplo,

su autoevaluación en relación con la opinión de sus subordinados. Luego se analizarán las competencias fuertes y las que requieren desarrollo. Por último se debe dar alguna guía para el desarrollo de las competencias.

Las empresas, en general, tienen guías predefinidas para el desarrollo de las competencias, el evaluado debe poner de sí la inquietud de consultarlas para su propio desarrollo.

Pregunta: ¿Cómo se mide el grado de aprovechamiento de la herramienta?

Respuesta: Es una buena pregunta. Una organización no lo puede medir en forma individual, caso por caso. Sí cada uno de los evaluados. Una persona puede comparar año tras año sus propios informes de evaluación de 360°.

La empresa podrá comparar año tras año los informes consolidados sobre el grado de desarrollo de las competencias de su personal, y de ese modo evaluar la evolución de las mismas. Se podrá tener información a través de otros indicadores de gestión, como por ejemplo, índices de retención o de rotación de personal. Si estos mejoran podrá ser, entre otros factores, por la utilización de la evaluación de 360°.

Pregunta: ¿Quién toma la decisión de implementar evaluaciones de 360º? ¿Quién es el *decision maker*?

Respuesta: Siempre la máxima conducción; podrá ser propuesto por el área de Recursos Humanos o ser una práctica corporativa, pero la decisión última debe ser del *board*, comité de dirección o consejo de administración, según el nombre que se dé al alto management en los diferentes países.

Pregunta: De acuerdo con lo que hemos visto, en nuestra empresa siempre existe la necesidad de adaptar normas o metodologías que vienen del exterior.

Respuesta: Es absolutamente cierto. No porque "siempre" sea necesario modificarlas, pero sí deben ser revisadas. En todas las herramientas de Recursos Humanos, pero en especial las relacionadas a competencias, es de vital importancia una lectura crítica para proponer, si fuese necesario, alguna adaptación.

Pregunta: ¿Cuántas competencias y cuántos evaluadores es lo más usual?

Respuesta: Un mínimo sería siete competencias y ocho evaluadores. En un esquema más completo, diez competencias y doce evaluadores. Entre ambos valores, mínimo y máximo… evaluación de 360° no significa que "todos evalúan a todos".

Pregunta: De acuerdo con su experiencia, ¿cómo selecciona el evaluado a sus evaluadores? ¿Elige a los amigos, aquellos con los que se lleva mejor? ¿Según qué criterios elige el evaluado a sus evaluadores? Desde la perspectiva de la organización, ¿cómo lograr que los evaluadores tengan un mínimo de contacto? ¿Y cómo se maneja el cumplimiento de los plazos de entrega?

Respuesta: “Entrenamiento” es la respuesta a la mayoría de estas preguntas. Si unos y otros entienden que la mejor manera de ayudar al evaluado es siendo lo más objetivo posible, estimándolo tal como se lo ve, se logra un avance muy importante.

En cuanto al tiempo o duración del vínculo entre evaluador y evaluado, deberían tener trato entre sí para que la evaluación sea efectiva; se pueden fijar normas al respecto, por ejemplo, que la relación tenga seis meses como mínimo.

Por último, me pregunta sobre los plazos de entrega; si no se cumplen, el evaluado deberá reclamarlo ya que solo él sabe a quién le entregó los formularios.

Pregunta: ¿Son tan importantes los detalles administrativos? ¿Cuál es la importancia de los detalles como imagen de la metodología?

Respuesta: Sí, representan la imagen del sistema. Si el método no genera confianza no tendrá éxito y de esos pequeños detalles surge, precisamente, la idea de confianza. La representatividad de la firma consultora es fundamental. Por ejemplo, si un gerente de alto nivel que ha participado de un proceso de evaluación de 360° recibe su informe de manos de una persona de nivel junior (notoriamente inferior al suyo) sentirá que no ha sido evaluado adecuadamente y quizá no tome en cuenta el resultado de la evaluación por falta de credibilidad en el proceso.

ANEXO I: Conclusiones del desayuno de trabajo realizado en la Consultora Martha Alles S.A.[7]

En uno de los habituales desayunos de trabajo que organizamos en nuestra consultora, que coincidió con la preparación de este libro, se les realizó a los asistentes la siguiente encuesta:

encuesta

❶ ¿Su empresa utiliza feedback de 360°? SÍ ❑ NO ❑

❷ Si usted respondió afirmativamente:

- ¿Cuántos años hace que utilizan esta herramienta? ❑
- ¿En qué niveles la utilizan? ❑ NIVELES EJECUTIVOS ❑ TODOS LOS NIVELES

❸ Si usted respondió negativamente a la pregunta N° 1

- ¿Aplicaría esta herramienta en su empresa? SÍ ❑ NO ❑

❹ ¿La considera una buena herramienta para el desarrollo de los recursos humanos? SÍ ❑ NO ❑

❺ ¿La considera una buena herramienta para el autodesarrollo? SÍ ❑ NO ❑

Comentarios:
Nombre:
Empresa:
Puesto/posición: E-mail:
¿Desea recibir información sobre esta encuesta? SÍ ❑ NO ❑

¡Muchas gracias!

7. Desayuno de trabajo realizado en Talcahuano Plaza, Buenos Aires, 22 de agosto de 2001.

Se propuso como tema de debate "La importancia de la evaluación de 360° en el desarrollo de carreras". En el desayuno estuvieron presentes más de 60 asistentes, entre ellos directores y responsables de Recursos Humanos de empresas como BankBoston, Lapa, Wal-Mart, Repsol-YPF, Omint, Price Waterhouse Coopers, Syngenta, Boehringer Ingelheim, Deloitte & Touche, Telefónica de Argentina, Banco Itaú, Prudential, AGA, Vilaboa-Holagado, PWC Global, Cablevisión, Henkel, Ernst & Young, Antonio Espósito, Estudio Heller, Talleres Morales, Caja de Valores, Estudio Braco, Adecco, Tower Records, Edesur, Accionar, Banco Central, Trylenium, Revista C&D, Bastssa, Fondo 1784, GB Sistemas.

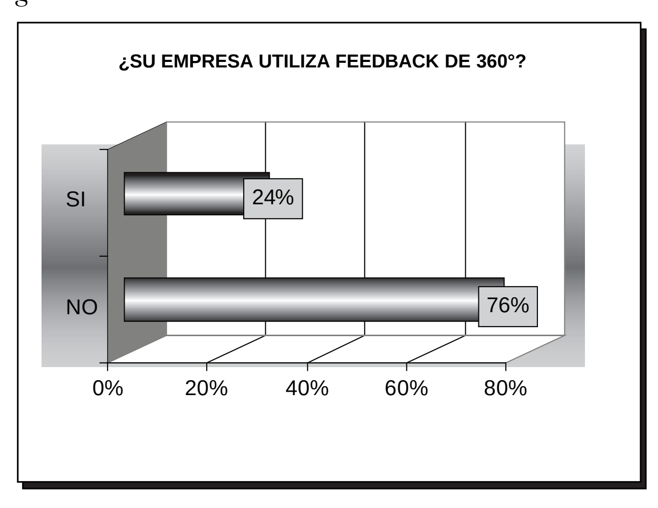
Para ampliar la muestra se envió la encuesta a otras empresas interesadas en el tema.

Las principales conclusiones que se obtuvieron del encuentro fueron:

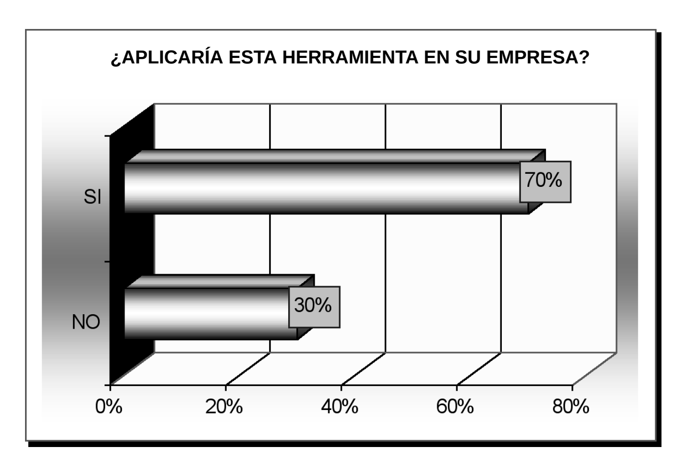
- ✓ El feedback de 360° es una formidable herramienta para el desarrollo de personas.
- ✓ Mide el desempeño pero no se debe utilizar con el fin de fijar compensaciones o definir promociones o planes de carrera.

En tal sentido la autora, como moderadora del desayuno, analizó *"que la evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida, son pocas las empresas que la utilizan, o al menos no es de utilización generalizada e implica un fuerte compromiso en ese sentido, tanto de la empresa como del personal que la integra"*.

Esto quedó demostrado en la encuesta que se realizó a los asistentes y que dejó como dato sobresaliente que menos del 30% de las empresas utilizan este tipo de herramientas y, por el contrario, el 70% de los encuestados se manifestó muy proclive a que sus empresas y los departamentos que ellos dirigen implementen y propongan esta herramienta.



Fuente: Martha Alles Recursos Humanos.



Fuente: Martha Alles Recursos Humanos.

Los que respondieron afirmativamente dijeron que en un 90% aplican la evaluación de 360° solo a directivos y el 10% restante a todo el personal.

Respecto de las dos últimas preguntas:

1. ¿Considera a la evaluación de 360° una buena herramienta para el desarrollo de los recursos humanos?
2. ¿La considera una buena herramienta para el autodesarrollo?

El 100% de los asistentes respondió afirmativamente ambas preguntas.

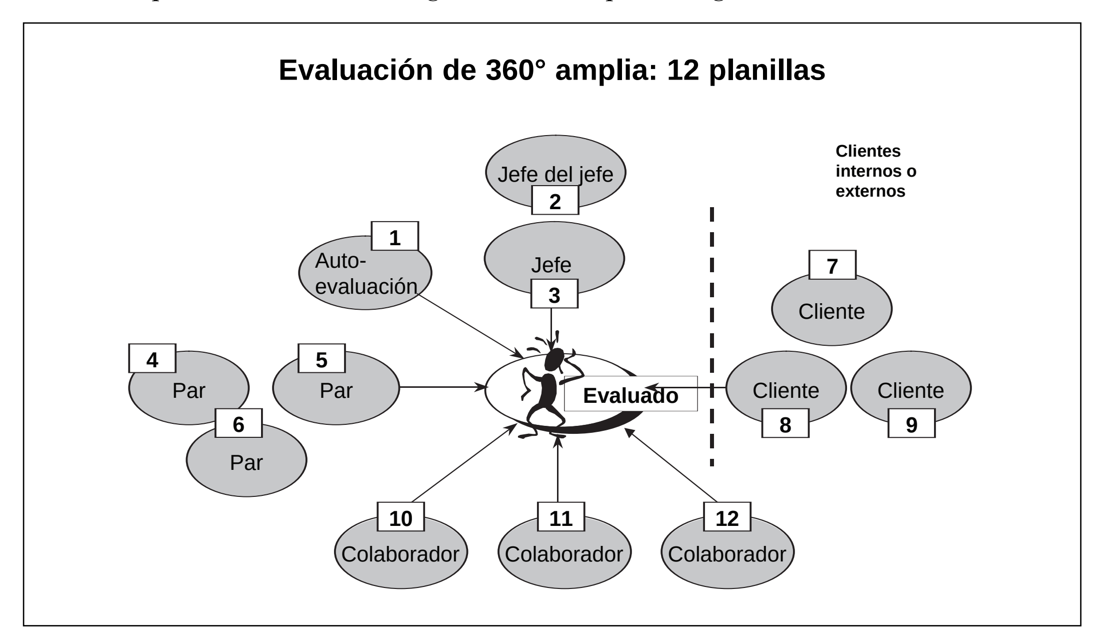
Por lo tanto, para el desarrollo de Recursos Humanos el camino tiene dos direcciones e implica varios conceptos y componentes; el desarrollo puede estar dirigido desde la empresa, cuando esta decide emprender acciones sobre una competencia en particular, o sobre varias, e implementa actividades de formación sobre temas específicos. También puede darse el autodesarrollo: la persona emprende, con ayuda o no, ciertas acciones para mejorar su performance.

Como síntesis: los asistentes al evento y otras empresas encuestadas han coincidido en que a través de la instrumentación de evaluaciones de 360° una empresa u organización le está proporcionando a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo.

Un sistema de evaluación de 360° requiere varios años de aplicación sistemática para brindar a la empresa y sus integrantes el máximo resultado.

ANEXO II: Presentación de un caso completo de evaluación de 360º con 12 evaluadores

A continuación se presentará un caso completo de evaluación de 360° simulado, en el que el evaluado es una persona ficticia a la que hemos dado el nombre de Juan Bautista, quien será evaluado siguiendo el esquema siguiente:



El decir que fue evaluado por: él mismo (autoevaluación), tres colaboradores, tres pares, tres clientes y dos superiores (su jefe directo y el jefe del jefe).

La evaluación por competencias se realizó, en todos los casos, en función de lo requerido por el puesto ocupado; en este ejemplo, un gerente de zona:

Competencias cardinales

- ✓ Integridad. **Grado A**
- ✓ Liderazgo. **Grado B**
- ✓ Empowerment. **Grado A**
- ✓ Iniciativa. **Grado A**

Competencias específicas del puesto

✓ Orientación al cliente. **Grado B**

✓ Orientación a los resultados. **Grado A**

✓ Trabajo en equipo. **Grado A**

✓ Desarrollo de las personas. **Grado B**

✓ Modalidades de contacto. **Grado A**

✓ Adaptabilidad al cambio. **Grado A**

A continuación se expondrán en forma secuencial las distintas evaluaciones. Como se ha explicado en el Capítulo 5, en cada evaluación se ha consignado el nombre del evaluado pero no así el nombre del evaluador. Cada evaluador ha indicado solo el tipo de relación que tiene con el evaluado (Juan Bautista): Autoevaluación, Colaborador, Par, Cliente o Superior.

AUTOEVALUACIÓN

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75 %	Grado C 50 %	Grado D 25 %	No desarrollado
Competencias cardinales					
Integridad	X				
Liderazgo		X			
Empowerment			X		
Iniciativa	X				
Competencias específicas					
Orientación al cliente		X			
Orientación a los resultados	X				
Trabajo en equipo		X			
Desarrollo de las personas			X		
Modalidades de contacto		X			
Adaptabilidad al cambio		X			

Se le ha asignado un número a las siguientes, solo para una mejor comprensión del lector. En un caso real, las evaluaciones no tendrán ningún tipo de identificación ni número alguno, solo la indicación del tipo de relación existente entre el evaluador y el evaluado.

COLABORADOR 1

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75 %	Grado C 50 %	Grado D 25 %	No desarrollado
Competencias cardinales					
Integridad	X				
Liderazgo			X		
Empowerment			X		
Iniciativa		X			
Competencias específicas					
Orientación al cliente		X			
Orientación a los resultados		X			
Trabajo en equipo				X	
Desarrollo de las personas			X		X
Modalidades de contacto			X		
Adaptabilidad al cambio				X	

COLABORADOR 2

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75 %	Grado C 50 %	Grado D 25 %	No desarrollado
Competencias cardinales					
Integridad	X				
Liderazgo			X		
Empowerment				X	
Iniciativa		X			
Competencias específicas					
Orientación al cliente	X				
Orientación a los resultados	X				
Trabajo en equipo				X	
Desarrollo de las personas				X	
Modalidades de contacto			X		
Adaptabilidad al cambio			X		

COLABORADOR 3

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75 %	Grado C 50 %	Grado D 25 %	No desarrollado
Competencias cardinales					
Integridad		X			
Liderazgo		X			
Empowerment		X			
Iniciativa		X			
Competencias específicas					
Orientación al cliente		X			
Orientación a los resultados		X			
Trabajo en equipo			X		
Desarrollo de las personas			X		
Modalidades de contacto		X			
Adaptabilidad al cambio			X		

PAR 1

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75 %	Grado C 50 %	Grado D 25 %	No desarrollado
Competencias cardinales					
Integridad					X
Liderazgo		X			
Empowerment		X			
Iniciativa		X			
Competencias específicas					
Orientación al cliente		X			
Orientación a los resultados		X			
Trabajo en equipo		X			
Desarrollo de las personas		X			
Modalidades de contacto		X			
Adaptabilidad al cambio		X			

PAR 2

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75 %	Grado C 50 %	Grado D 25 %	No desarrollado
Competencias cardinales					
Integridad	☐	X	☐	☐	☐
Liderazgo	☐	X	☐	☐	☐
Empowerment	☐	☐	X	☐	☐
Iniciativa	X	☐	☐	☐	☐
Competencias específicas					
Orientación al cliente	☐	X	☐	☐	☐
Orientación a los resultados	☐	X	☐	☐	☐
Trabajo en equipo	☐	☐	X	☐	☐
Desarrollo de las personas	☐	☐	☐	X	☐
Modalidades de contacto	☐	X	☐	☐	☐
Adaptabilidad al cambio	☐	☐	☐	X	☐

PAR 3

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75 %	Grado C 50 %	Grado D 25 %	No desarrollado
Competencias cardinales					
Integridad	☐	☐	☐	X	☐
Liderazgo	☐	X	☐	☐	☐
Empowerment	☐	☐	X	☐	☐
Iniciativa	X	☐	☐	☐	☐
Competencias específicas					
Orientación al cliente	☐	X	☐	☐	☐
Orientación a los resultados	X	☐	☐	☐	☐
Trabajo en equipo	☐	☐	☐	X	☐
Desarrollo de las personas	☐	☐	X	☐	☐
Modalidades de contacto	☐	X	☐	☐	☐
Adaptabilidad al cambio	☐	☐	X	☐	☐

CLIENTE 1

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75 %	Grado C 50 %	Grado D 25 %	No desarrollado
Competencias cardinales					
Integridad	X				
Liderazgo		X			
Empowerment	X				
Iniciativa	X				
Competencias específicas					
Orientación al cliente	X				
Orientación a los resultados	X				
Trabajo en equipo		X			
Desarrollo de las personas		X			
Modalidades de contacto	X				
Adaptabilidad al cambio		X			

CLIENTE 2

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75 %	Grado C 50 %	Grado D 25 %	No desarrollado
Competencias cardinales					
Integridad	X				
Liderazgo	X				
Empowerment	X				
Iniciativa	X				
Competencias específicas					
Orientación al cliente	X				
Orientación a los resultados	X				
Trabajo en equipo	X				
Desarrollo de las personas	X				
Modalidades de contacto	X				
Adaptabilidad al cambio	X				

CLIENTE 3

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75 %	Grado C 50 %	Grado D 25 %	No desarrollado
Competencias cardinales					
Integridad	X				
Liderazgo		X			
Empowerment		X			
Iniciativa	X				
Competencias específicas					
Orientación al cliente	X				
Orientación a los resultados	X				
Trabajo en equipo	X				
Desarrollo de las personas	X				
Modalidades de contacto	X				
Adaptabilidad al cambio	X				

SUPERIOR 1

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75 %	Grado C 50 %	Grado D 25 %	No desarrollado
Competencias cardinales					
Integridad	X				
Liderazgo		X			
Empowerment		X			
Iniciativa	X				
Competencias específicas					
Orientación al cliente	X				
Orientación a los resultados	X				
Trabajo en equipo		X			
Desarrollo de las personas			X		
Modalidades de contacto	X				
Adaptabilidad al cambio	X				

SUPERIOR 2

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75 %	Grado C 50 %	Grado D 25 %	No desarrollado
Competencias cardinales					
Integridad	X				
Liderazgo		X			
Empowerment			X		
Iniciativa		X			
Competencias específicas					
Orientación al cliente		X			
Orientación a los resultados	X				
Trabajo en equipo		X			
Desarrollo de las personas		X			
Modalidades de contacto			X		
Adaptabilidad al cambio		X			

Una vez que el consultor tiene en su poder las doce planillas, se procede a su procesamiento. Las planillas pueden ser completadas en papel o través de un medio digital.

El procesamiento a través de un ordenador permite realizar numerosos gráficos y análisis; los más frecuentes son comparativos:

- ✓ Requerido versus evaluación de 360 grados, es decir tomando en cuenta todas las evaluaciones.
- ✓ Autoevaluación versus la opinión de los pares.
- ✓ Autoevaluación versus la opinión de los colaboradores.
- ✓ Autoevaluación versus la opinión de los jefes o un nivel superior.
- ✓ Autoevaluación versus la opinión de los clientes (pueden ser internos o externos, según corresponda).

A continuación se mostrará el informe que recibiría el evaluado en función del ejemplo ofrecido precedentemente.

Como ya se explicara, el evaluado recibe un informe detallado y la dirección de la empresa y el área de Recursos Humanos una serie de gráficos similares, pero no *persona por persona* sino por colectivos específicos previamente definidos. Por ejemplo: todos los gerentes zonales o la fuerza de ventas en su conjunto, o cualquier otra agrupación de puestos que se considere pertinente.

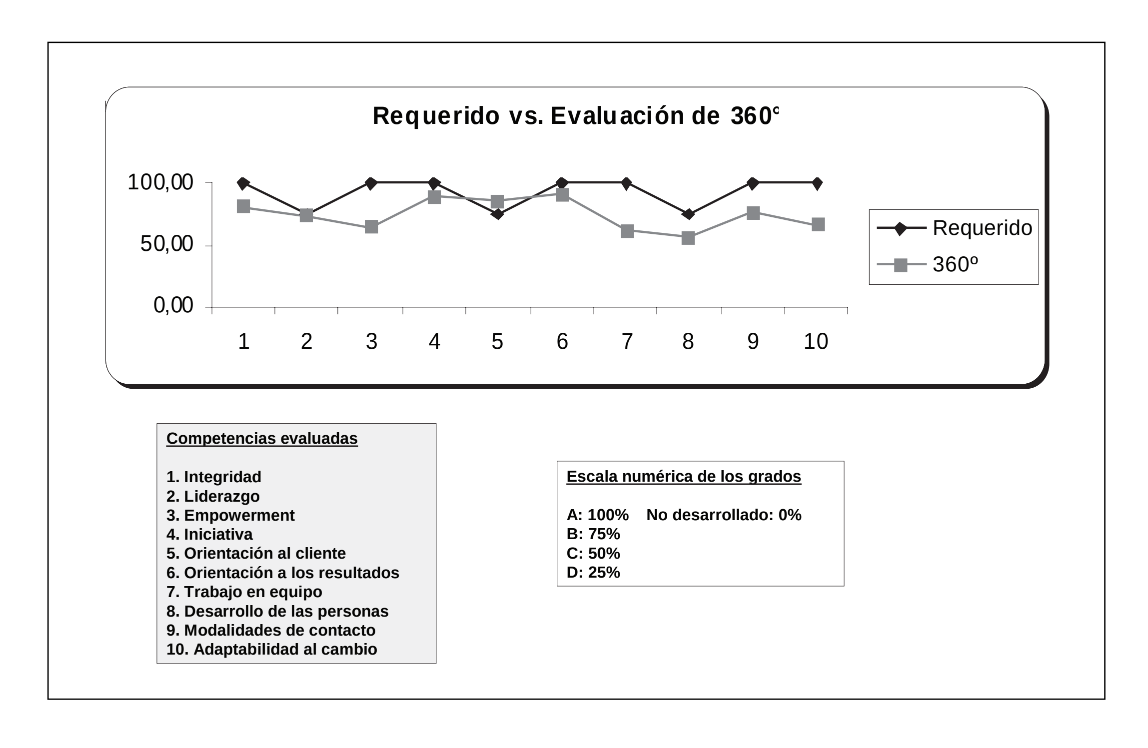
Informe para el evaluado

Informe de evaluación de 360°: Juan Bautista

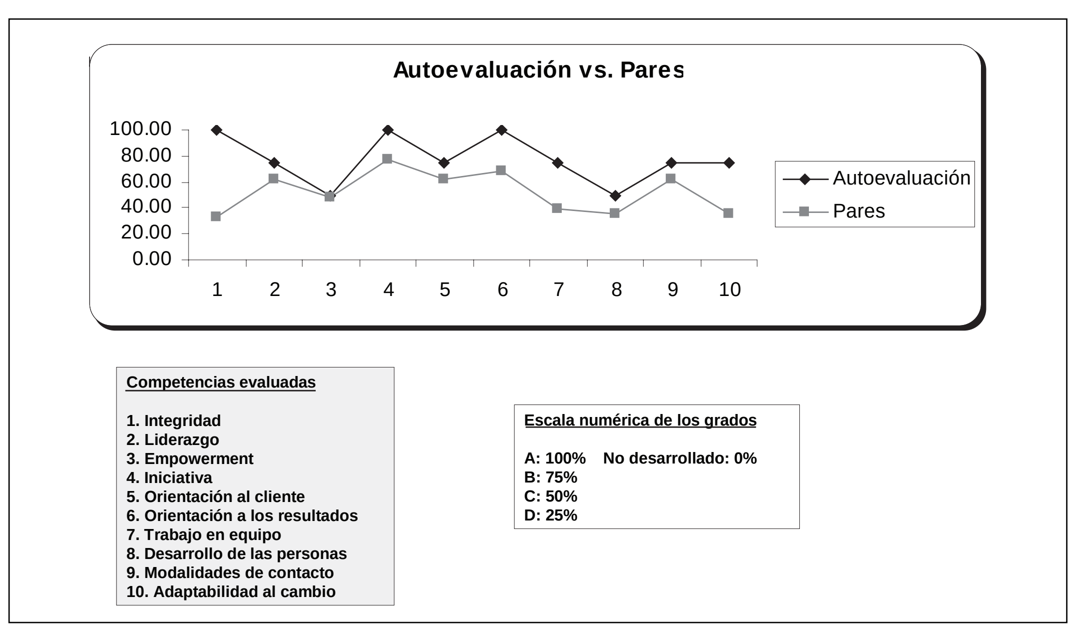
El objetivo de este informe es comunicarle los resultados del proceso de Evaluación de 360° realizado recientemente.

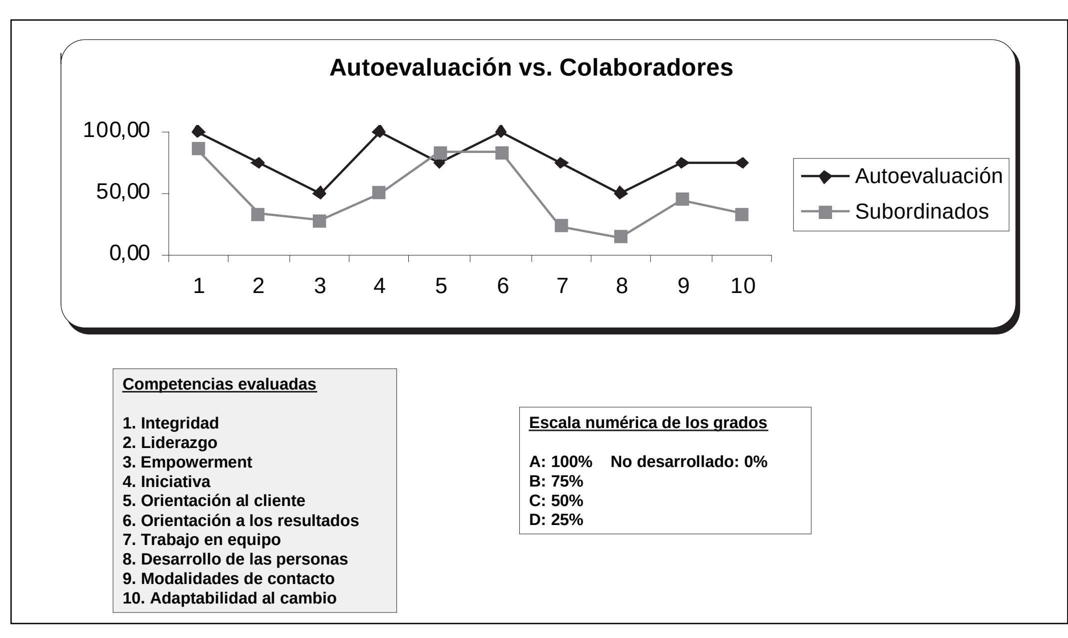
Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados, ni conocidos por ninguna persona de la organización.

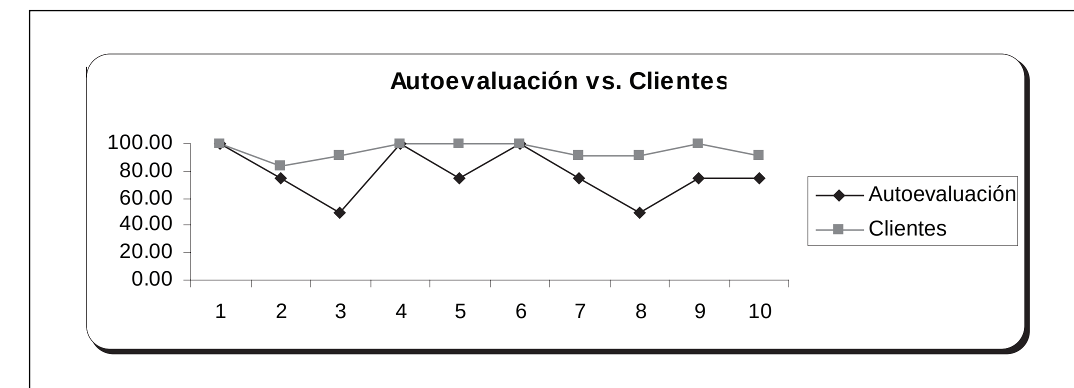
Usted verá en el presente informe gráficas comparativas entre la Evaluación de 360° y lo requerido por su puesto de trabajo.



Asimismo encontrará a continuación otros gráficos comparativos de su autoevaluación en relación con la evaluación realizada por pares, colaboradores, clientes y superiores.





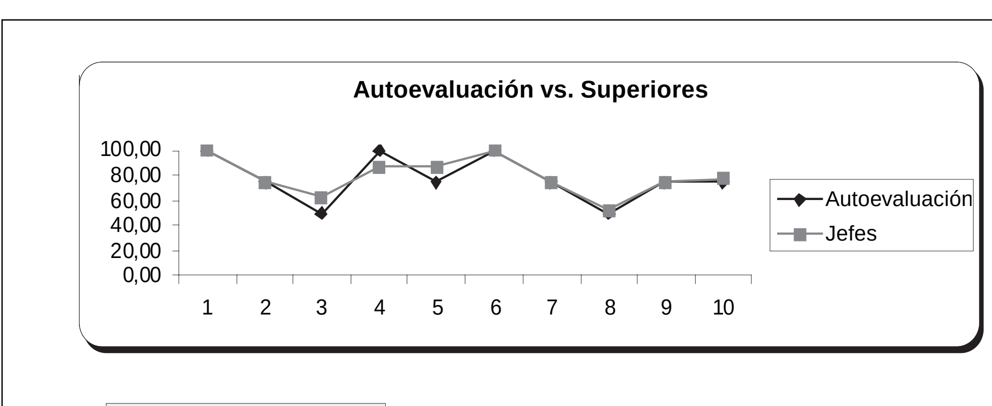


Competencias evaluadas

1. Integridad
2. Liderazgo
3. Empowerment
4. Iniciativa
5. Orientación al cliente
6. Orientación a los resultados
7. Trabajo en equipo
8. Desarrollo de las personas
9. Modalidades de contacto
10. Adaptabilidad al cambio

Escala numérica de los grados

A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%



Competencias evaluadas

1. Integridad
2. Liderazgo
3. Empowerment
4. Iniciativa
5. Orientación al cliente
6. Orientación a los resultados
7. Trabajo en equipo
8. Desarrollo de las personas
9. Modalidades de contacto
10. Adaptabilidad al cambio

Escala numérica de los grados

A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%

El presente informe se complementa con algunos comentarios adicionales realizados por sus evaluadores, y las conclusiones de la evaluación.

Comentarios adicionales de sus evaluadores

"Juan Bautista lo da todo por los clientes y de algún modo se olvida de nosotros. Sentimos que no trabaja en equipo y que no es un buen líder, no se puede estar solo pendiente de lo que quieren los clientes." (Un colaborador)

Comentarios sobre la Evaluación de 360°

La evaluación de 360º presenta un alto grado de desarrollo de la mayoría de las competencias consideradas.

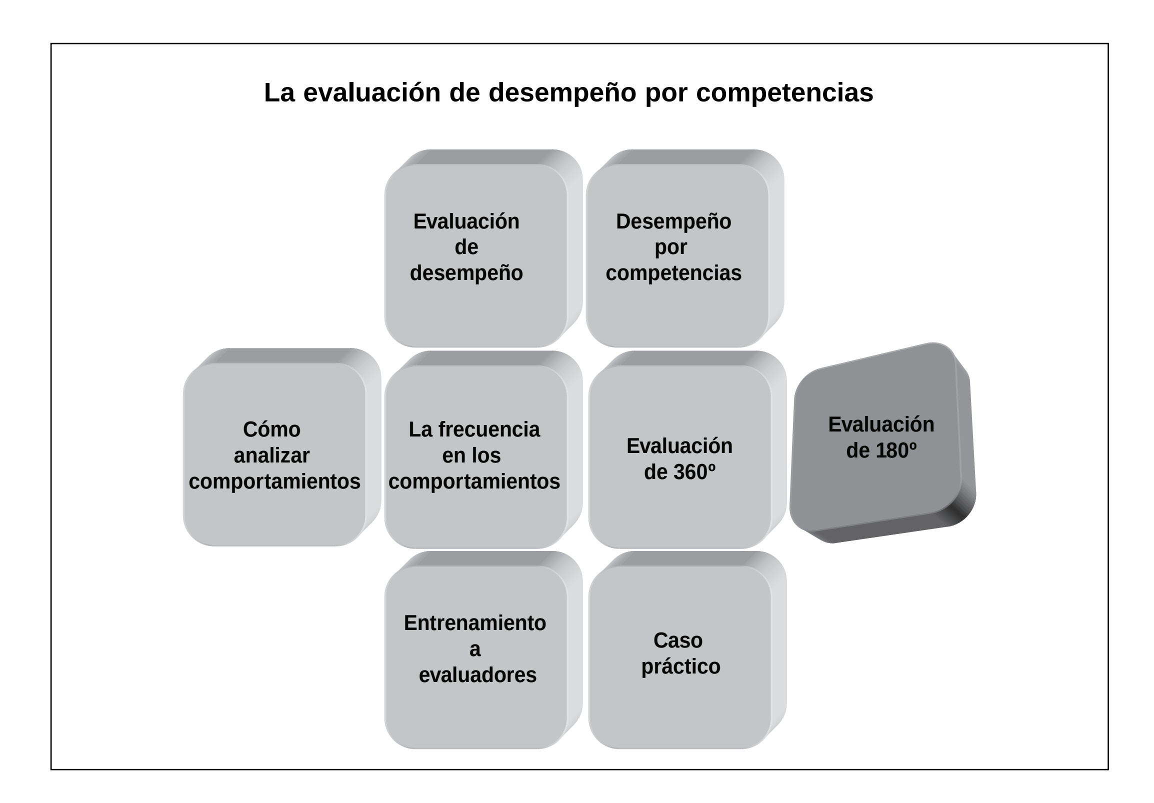
El evaluado debe rever la relación con sus colaboradores y las competencias directamente relacionadas: "Empowerment", "Desarrollo de las personas", "Liderazgo" y "Trabajo en equipo".

Recomendación general

Consulte con el área de Recursos Humanos sobre los caminos a seguir para la reducción de las brechas determinadas en la presente evaluación de 360º.

Capítulo **6**

Evaluación de 180º



Este capítulo comprende:

- ✓ **Qué es una evaluación de 180°**
- ✓ **Cuándo conviene aplicarla**
- ✓ **La evaluación de 180° para grandes firmas profesionales (sociedades de personas)**
- ✓ **Quiénes participan como evaluadores**
- ✓ **Quién procesa las evaluaciones y cómo**
- ✓ **Los informes**
- ✓ **Un caso práctico**

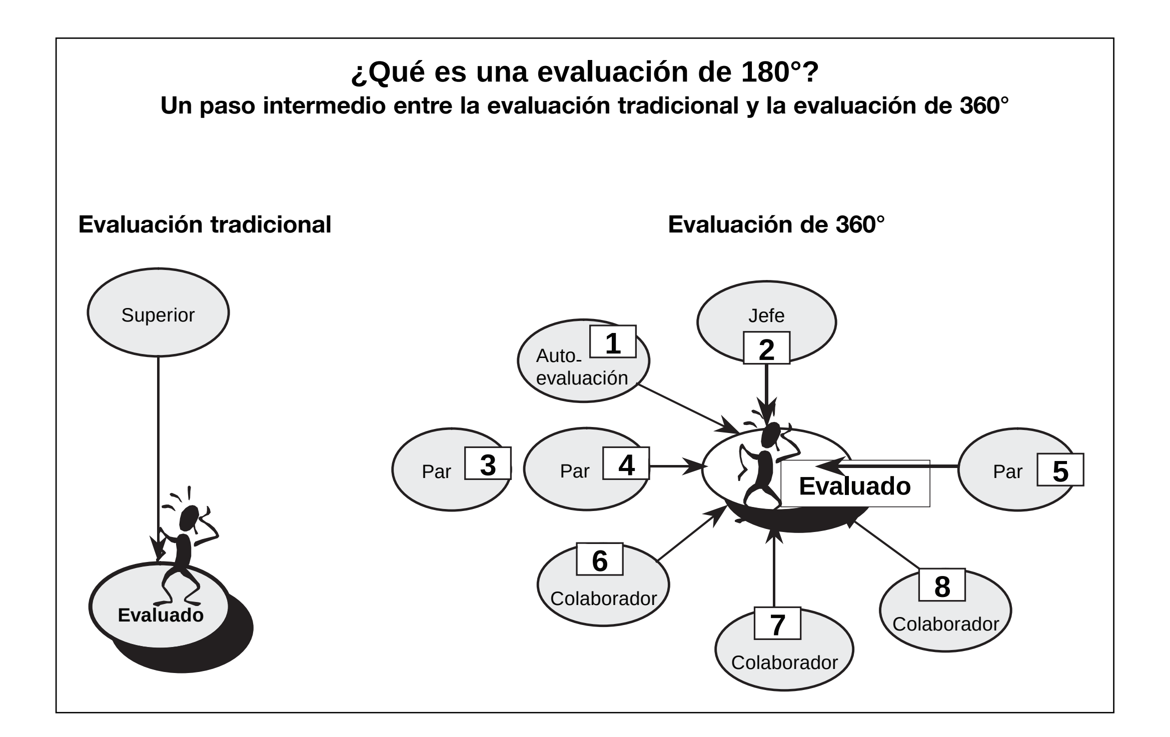
180° feedback o evaluación de 180°

¿Qué es una evaluación de 180°?

La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y –eventualmente– los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados (colaboradores).

La evaluación de 180° puede definirse como una opción intermedia entre la evaluación de 360° que se explicó en el capítulo 5 y el tradicional enfoque de la evaluación de desempeño representado por la relación jefe-empleado o supervisor-supervisado, o dicho de otra manera, la relación de la persona con su jefe directo.

Como para muchos colegas y especialistas no está muy claro el papel o la rigurosidad de la evaluación de 180°, se ha decidido presentarla en esta obra por separado para desterrar el prejuicio de que esta evaluación es una utilización incompleta de una evaluación mayor –en este caso sería la de 360°–, rescatándola de un segundo plano, para darle el lugar que le corresponde dentro de las herramientas de Recursos Humanos.



Nuestro propósito es darle identidad y jerarquizarla, otorgándole un espacio propio en nuestra obra. Quizá parezca una repetición de conceptos, pero estamos dispuestos a correr el riesgo.

La evaluación de 180°, al igual que la evaluación de 360°, es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos.

Aunque ambas herramientas son conocidas, su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

Por ello la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes.

El desarrollo de recursos humanos comprende varios conceptos y componentes. El desarrollo puede estar dirigido desde la empresa, cuando esta decide emprender acciones sobre una competencia en particular, o sobre varias, e implementa actividades de formación sobre temas específicos.

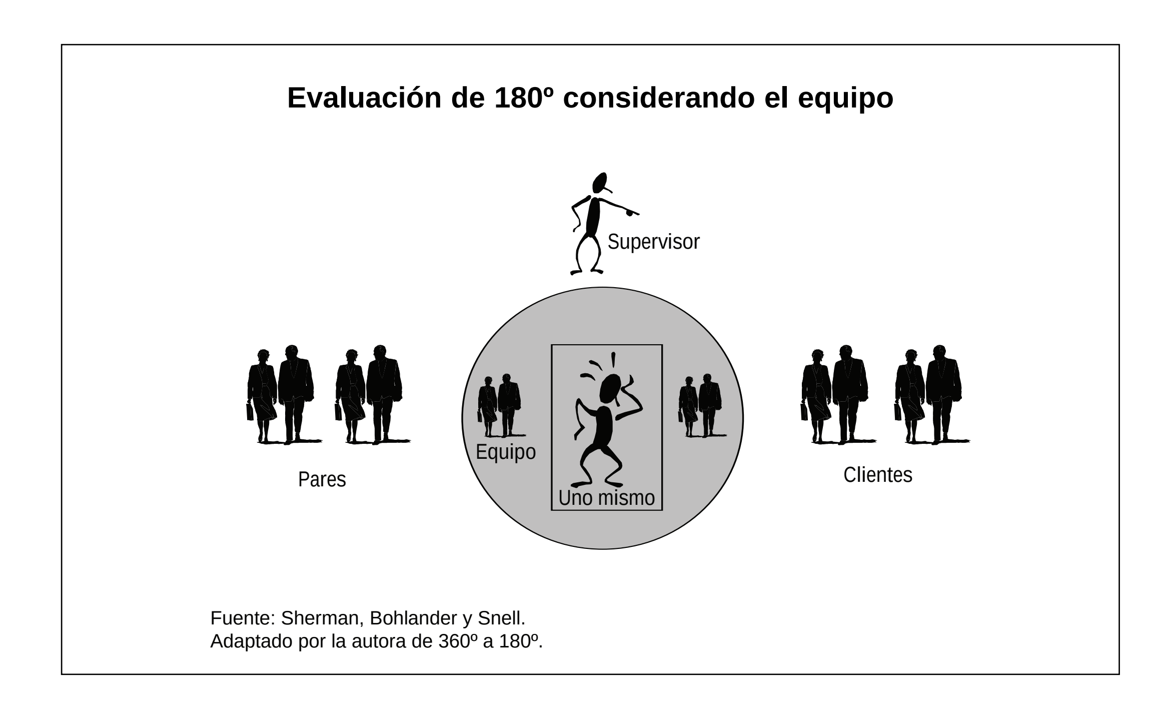
A través de la aplicación de la **evaluación de 180°** una empresa u organización le está proporcionando a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo.

Como dijimos en el Capítulo 5, un sistema de evaluación de 180° requiere de varios años de aplicación sistemática para brindar a la empresa y sus integrantes el máximo resultado.

El proceso de una evaluación de 180° no concluye con la presentación de los resultados ni después de su lectura y análisis. A continuación hay que realizar un trabajo personal –como ya expusimos– de análisis y reflexión. Para la empresa y para el individuo no garantiza ningún logro si no se acompaña de un plan concreto de desarrollo de las competencias.

Un autor ya citado[1] plantea un esquema similar a otros expertos, pero con una mirada adicional interesante. Sherman introduce el concepto de **equipo**, aunque no lo aplica a la evaluación de 180°, por lo cual nuestro gráfico es una versión libre de lo planteado en la obra mencionada. La inclusión de la evaluación del equipo de trabajo es una extensión de la evaluación de los pares o compañeros. En un entorno de equipos puede ser muy difícil o casi imposible separar la contribución individual. Los defensores de este tema sostienen que en estos casos la evaluación de la persona puede ser poco funcional.

1. Sherman, Bohlander y Snell, *Administración de Recursos Humanos*, Thomson Editores, México, 1999.



Si bien nosotros no hemos inventado el feedback de 360° y, desde ya, no hemos inventado la evaluación de 180°, presentaremos a los lectores el producto de nuestra experiencia profesional como una forma de mostrar las buenas prácticas en Recursos Humanos.

Por lo tanto, nuestra propuesta es solamente la presentación en forma ordenada y sistemática de cómo implementar exitosamente un esquema de evaluación de 180°, dándole a esta práctica, que para algunos es solo una deformación del feedback de 360°, una identidad.

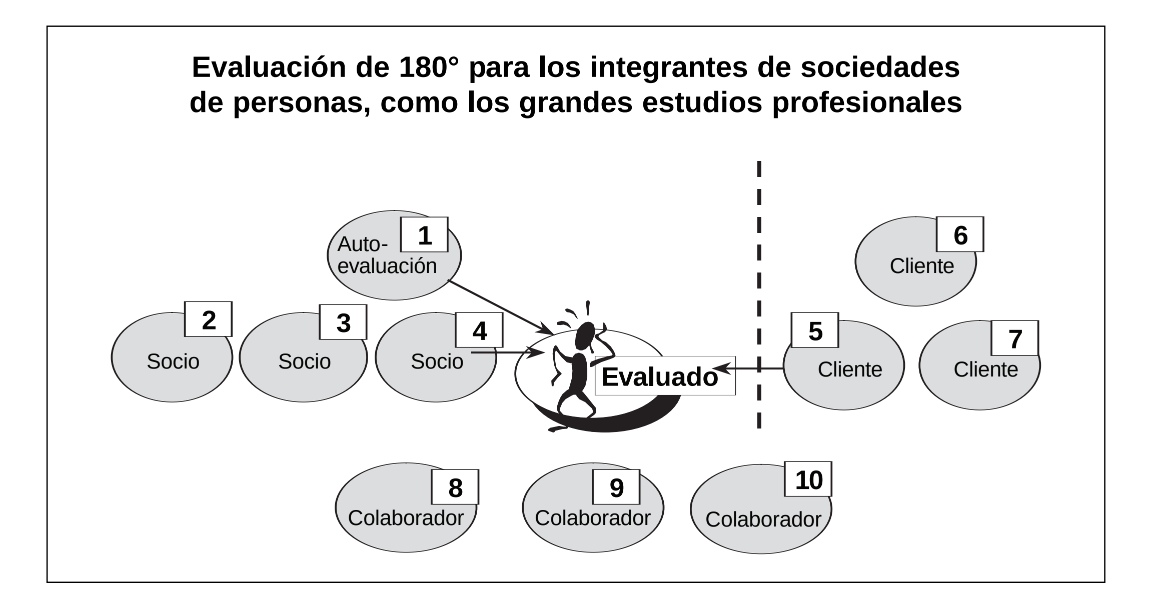
Presentaremos un esquema completo que incluye clientes (pueden ser clientes externos, clientes internos o proveedores) y luego otro más sencillo, pero igualmente capaz de proporcionar muy buenos resultados.

Los clientes pueden ser internos o externos. Respecto de los externos, hay que tener en cuenta que pueden resultar convenientes para una consultora de cualquier tipo, de management o de las denominadas *big four*, grandes estudios de abogados nacionales o globales, donde la opinión de los clientes puede ser fundamental y estos conocen a todo el equipo de trabajo, desde el socio a cargo de la cuenta hasta los ayudantes (escalón más bajo en las jerarquías de este tipo de organizaciones).

La evaluación de 180° para grandes firmas profesionales

Para los integrantes de una sociedad de personas, como los grandes estudios profesionales, se recomienda la evaluación de 180° con alguna variante a la tradicional, ya que en estos casos no existen jefes o nivel superior.

Por lo tanto la evaluación de 180° puede responder a un esquema como se muestra en el gráfico siguiente:



Hay una tendencia a pensar que aquel que ha accedido a la categoría de socio en un estudio profesional, por ejemplo, ya no tiene nada para mejorar. De más está decir que esto es una falacia. Si bien es cierto que muchos de ellos tienen un alto nivel técnico en su especialidad, también lo es que muchos deben mejorar sus competencias. Y esto es absolutamente posible, ya que hace unos años, cuando estos socios fueron juniors, los grandes estudios no seleccionaban a los postulantes por competencias y aún hoy algunas grandes firmas no lo hacen –ya son muy pocas, por cierto–. Por lo tanto, no implica una desvalorización de sus aptitudes el hecho de que luego de aplicar una evaluación de 180° surja que deban mejorar una competencia u otra; reconocerlo es no solo un desafío sino una oportunidad de crecimiento personal.

Entendemos, además, que incluir a los clientes en las evaluaciones de 180° es una idea muy interesante, no solo para los socios de estas grandes firmas, sino también para colaboradores.

¿Quiénes participan como evaluadores?

En primer lugar deben ser personas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder estimar sus competencias. De ese modo permitirán comparar la autoevaluación con las estimaciones realizadas por los observadores (evaluadores).

Los evaluadores son elegidos por el evaluado de acuerdo con las pautas recibidas por los diseñadores de la herramienta. Más adelante se presentarán distintos esquemas. El evaluado tiene la libertad de elegir, por ejemplo, a cuáles de sus pares o colegas entregará los formularios de 180° pero no puede diseñar el esquema a su voluntad. Esta perspectiva es fundamental, es uno de los pilares de la herramienta y –sobre todo en las primeras aplicaciones– debe ser debidamente explicado a todos los intervinientes.

Posibles evaluadores

Clientes: este proceso da la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.

Empleados: participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras y garantiza su imparcialidad; de este modo pueden seleccionar el criterio que se usará para juzgar su performance.

Miembros del equipo: es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.

Supervisores: el proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o menos el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.

Directivos: permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada directivo puede utilizar esta evaluación de la manera que considere más eficaz.

Socios: para las empresas de personas que deseen mejorar sus competencias profesionales. Cada socio podrá elegir entre sus pares cuáles serán sus evaluadores.

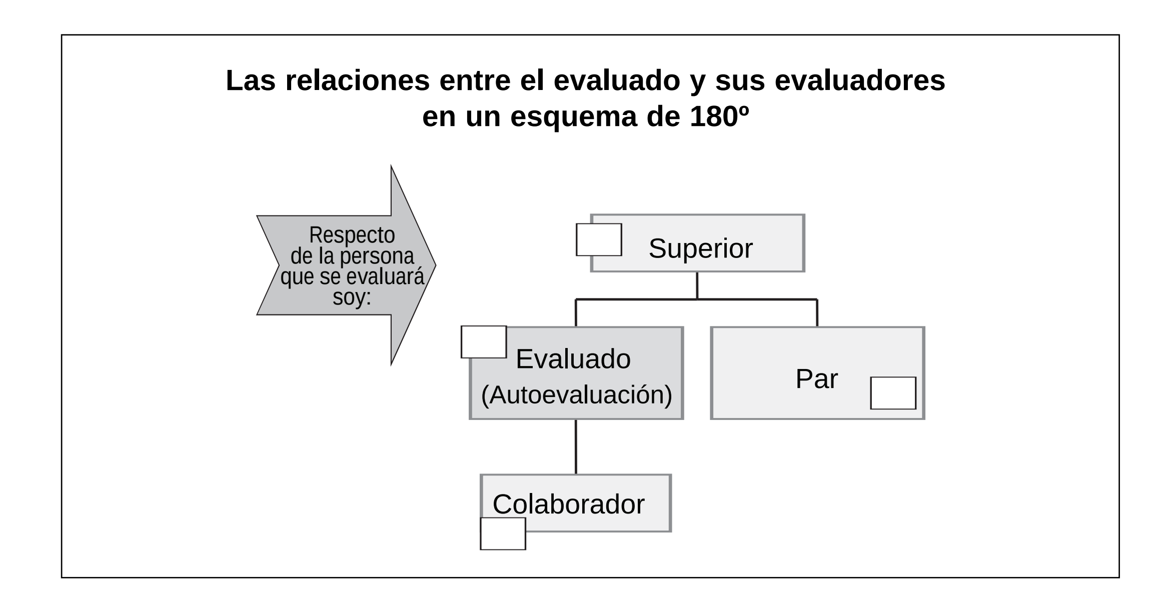
El papel de la empresa: al implementar estos procesos las empresas se tornan más creíbles; la información les marca fortalezas y debilidades, les permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento.

Las claves para el éxito de una implementación de 180°

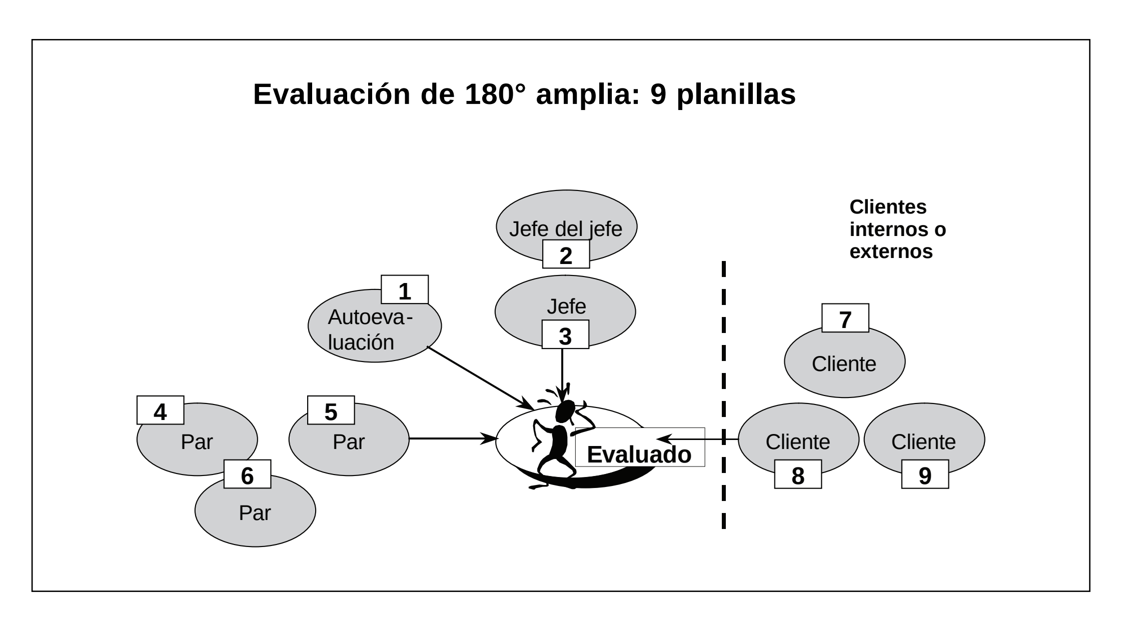
No detallaremos este punto; sugerimos consultar el Capítulo 5, donde se desarrolla para la evaluación de 360°. Solo se incluirán algunos comentarios pertinentes específicos sobre evaluaciones de 180°.

Un adecuado diseño de la herramienta

La evaluación de 180° puede tener distinto alcance. Siempre y en todos los casos, para una evaluación de 180° debe darse un esquema como el siguiente:



En un esquema amplio o completo una evaluación de 180° podría estar representada por el siguiente esquema:



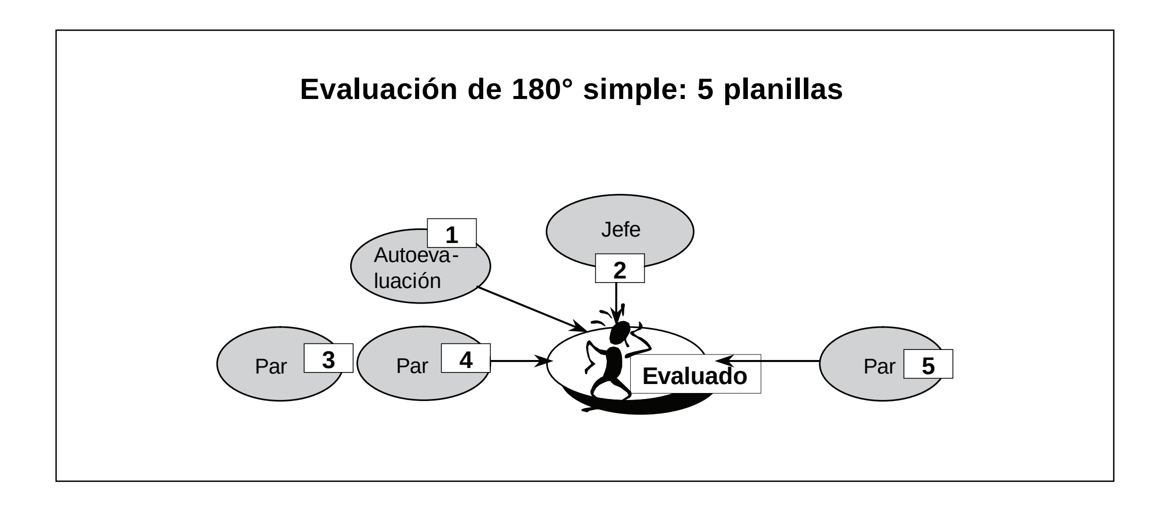
Por cada persona evaluada se confeccionarán nueve planillas o evaluaciones:

1. Autoevaluación
2. Jefe del jefe
3. Jefe directo o supervisor
4. Par
5. Par
6. Par
7. Cliente externo o interno (pueden ser proveedores, según el caso)
8. Cliente
9. Cliente

En nuestra propuesta se consideran dos superiores: el jefe directo o supervisor y el jefe del jefe. No hay una única posibilidad. Se deberá analizar qué es mejor

en cada caso. Cualquiera sea la opción elegida, la misma debe ser comunicada a todos los participantes del proceso.

Este mismo esquema puede simplificarse con el siguiente diagrama, igualmente completo y eficaz:



En este esquema, por cada persona evaluada se confeccionarán cinco planillas o evaluaciones:

1. Autoevaluación
2. Jefe directo o supervisor
3. Par
4. Par
5. Par

Muchas empresas prefieren este esquema. Si bien la evaluación es menos completa que la anterior, los que la eligen sostienen que de ese modo no se *saca información fuera de la compañía y el manejo es más interno.* Además es bastante simple y más precisa que el esquema general. Se recomienda como una primera aproximación al tema. Cinco evaluaciones en total no representan un número ideal, pero puede aplicarse en un primer período, como una forma de ingresar paulatinamente al sistema de evaluaciones más sofisticadas.

Se sugiere consultar el Capítulo 5 para analizar aspectos como las pruebas piloto, la importancia del entrenamiento a evaluadores y los manuales de instrucción.

Procesamiento fuera de la organización

Para garantizar su confidencialidad, el proceso debe realizarlo un consultor externo, que recibirá en sobre cerrado y por correo, directamente del evaluado, cada uno de los formularios de evaluación confeccionados por los distintos evaluadores.

Informe de evaluación

Debe ser claro y suficientemente explicativo por sí mismo. Solo habrá un ejemplar de informe de evaluación que el consultor responsable del proceso de 180° remitirá al participante.

La devolución al participante o feedback a los evaluados

Nos hemos referido a la importancia de la entrevista de evaluación, y más allá de las herramientas utilizadas, a la comunicación como clave de cualquier proceso.

Estos conceptos son básicos y universales, aplicables también a la evaluación de 180°. Enviar al participante los resultados por escrito no es una buena idea. Una completa evaluación acompañada por una guía de comprensión sobre *180° feedback* puede ser muy útil, pero no suficiente. No reemplaza una reunión explicativa.

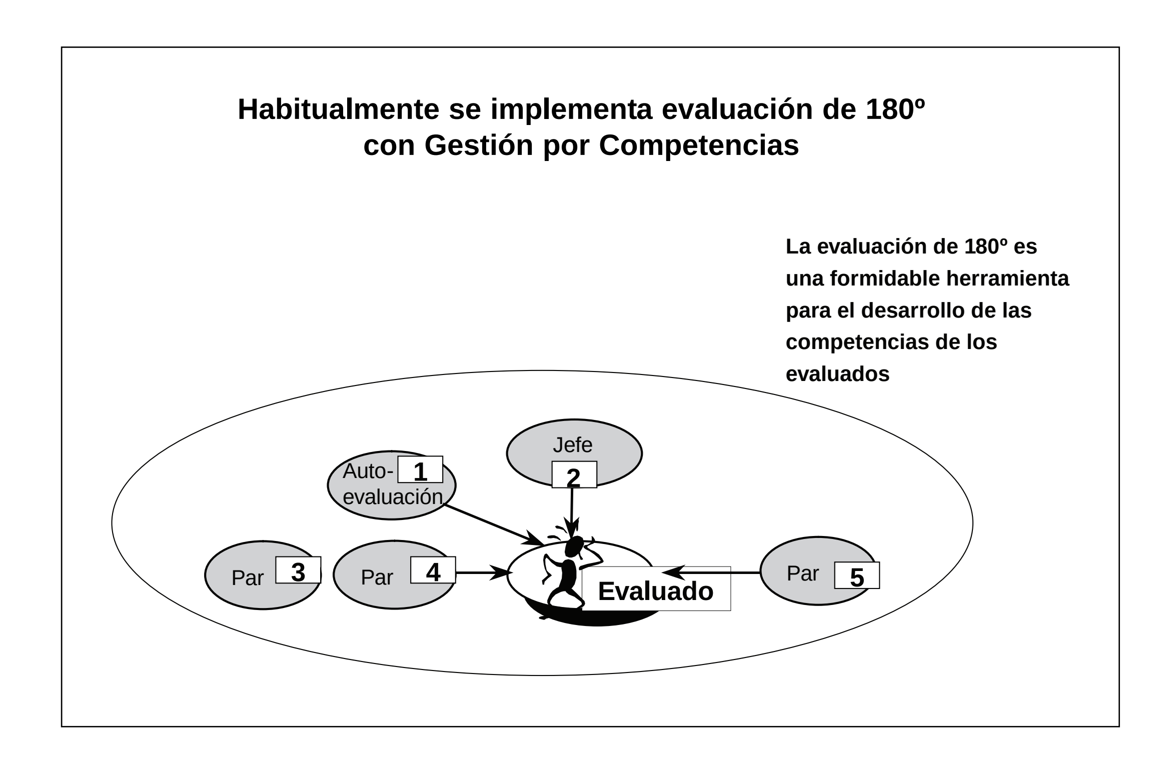
El seguimiento con los evaluados, la continuidad del proceso, la cultura organizacional, quién procesa las evaluaciones y cómo, los errores más comunes y los informes que se van a presentar son temas desarrollados en el Capítulo 5.

La evaluación de 180° y la cultura organizacional

Los cambios en las compañías suelen ser graduales. Si una empresa todavía no ha implementado evaluaciones de desempeño, no puede comenzarlas con un esquema de 180°, o mejor dicho, no es lo más aconsejable. La organización debe estar madura para aplicar esta herramienta.

Si bien estos sistemas como la evaluación de 180° se asocian con las grandes compañías, las buenas ideas no requieren necesariamente de una empresa de gran tamaño y pueden aplicarse en otras de menor escala.

Usualmente las compañías que utilizan 180° feedback lo hacen en combinación con un esquema de gestión por competencias y esto es así ya que el objetivo fundamental de este tipo de evaluación es el desarrollo de las competencias de sus participantes. Si una empresa deseara implementar un esquema de 180° y no ha aplicado un esquema integral de gestión de recursos humanos por competencias, deberá tomar un esquema estándar pero con sumo cuidado, ya que deberá, de algún modo, representar a la empresa y su cultura.



Quién procesa las evaluaciones y cómo

Si bien pueden existir otras opiniones, en materia de evaluaciones de 360° y de 180° hay un consenso generalizado sobre los siguientes puntos:

1. Debe ser objeto de un procesamiento externo.
2. Debe generar confianza en los evaluadores.
3. Quienes procesan el material deben ser de nivel gerencial (similar a los evaluados).

Hemos planteado al inicio del capítulo la evaluación de 180° como una alternativa especial para los integrantes de las sociedades de personas como los grandes estudios profesionales. Como podrá comprender el lector, en estos casos es impensable que el procesamiento lo efectúe una persona interna de la organización, y quién será el consultor externo que procese la evaluación de 180° cobra, si esto es posible, una preponderancia aún mayor.

Presentación de informes

A cada evaluado

Se confeccionará un único ejemplar de evaluación de 180° por cada persona evaluada, que le será entregado *en mano*. Si por alguna razón no la pudiese recibir personalmente, será remitida en sobre con una clara leyenda de “privado y confidencial”.

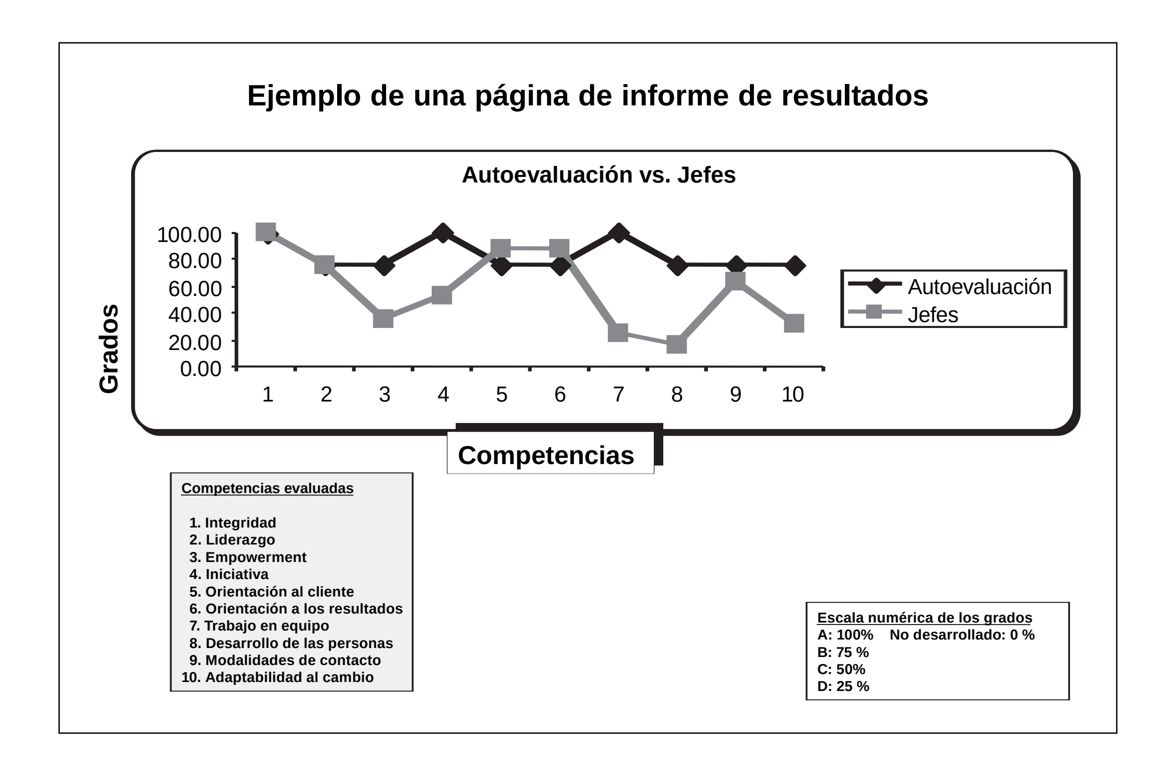
Ser escrupuloso en este aspecto de la metodología es de vital importancia, ya que de este modo se garantiza la confidencialidad del sistema. Si luego trasciende alguna información será solo responsabilidad del evaluado, ya que es el único que recibe el informe.

Este informe debe ser claro, con una breve reseña de cuál fue la metodología utilizada y gráficos explicativos del resultado, como se incluyen en el caso que presentamos al final del capítulo. Asimismo, debe acompañarse con una breve explicación sobre las competencias que el evaluado debe mejorar.

Sobre el final de este capítulo el lector encontrará un caso completo de una evaluación de 180° del tipo que hemos dado en denominar amplias (9 formularios). Los gráficos que se presentan son: comparación de la evaluación de 180° en

comparación con su autoevaluación, con la mirada de sus superiores (solo dos aunque se recomienda un mínimo de tres por cada categoría), los pares y los clientes. La planilla de cálculo o papeles de trabajo, como la que también se incluye en el ejemplo, quedan en manos del consultor externo, el evaluado solo recibe el informe explicativo y los gráficos por categoría, donde se compara la autoevaluación con la opinión de los evaluadores de la categoría.

A modo de ejemplo se incluye el siguiente gráfico:



Al directorio: un informe consolidado sobre el colectivo evaluado

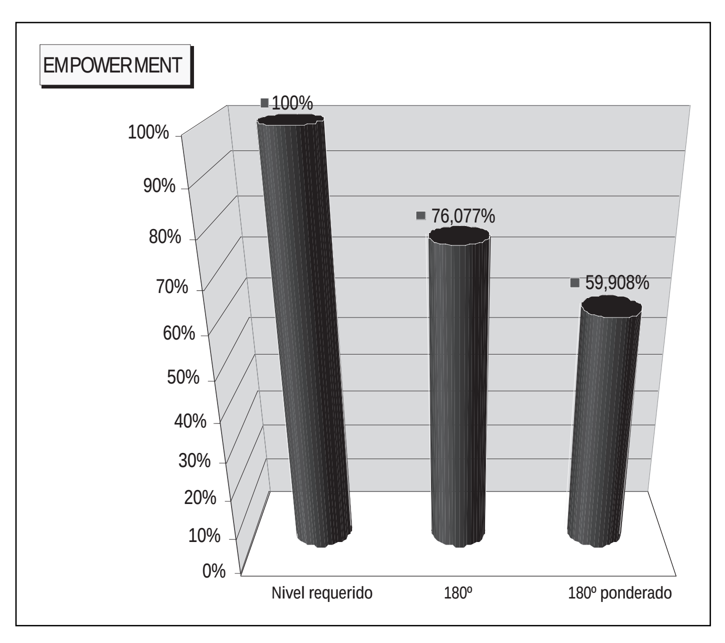
El directorio, consejo de administración o *board*, cualquiera sea el nombre que se dé en su empresa o país al grupo de personas que conducen una empresa, debe recibir del consultor un resumen de lo actuado. Básicamente debe ser informado sobre el resultado final consolidado de las evaluaciones de 180° en relación con las competencias cardinales.

En las competencias específicas es posible elaborar un informe por familia de puestos, donde un grupo de personas deben reunir las mismas competencias.

Si bien la información de la evaluación de 180° es confidencial y de ella debe confeccionarse un solo ejemplar, será de mucha utilidad para la dirección de la compañía recibir un informe consolidado de las evaluaciones efectuadas. Esto no afecta la confidencialidad del proceso y puede ser de utilidad para la toma de decisiones. Si una empresa observase en el informe consolidado de evaluaciones de 180° que una o más de las competencias evaluadas tienen un bajo desarrollo o menor que el esperado, contará con una llamada de atención para revisar políticas o para promover acciones de desarrollo. Los informes consolidados son especialmente útiles para tomar acciones sobre competencias cardinales.

El informe consolidado se complementa con un análisis de las distintas competencias. Puede prepararse en todas las competencias evaluadas o en alguna de ellas. Nuestra sugerencia es que se analicen una por una todas las competencias sobre las que se confeccione el informe consolidado. Por ejemplo, si del colectivo evaluado se requería grado B de la competencia Empowerment (83% en una escala numérica), a la empresa le será muy útil saber que el grado de desarrollo de la competencia del colectivo evaluado es del 71,48% y si esta competencia se pondera por la frecuencia, el colectivo evaluado tiene un 58% de desarrollo de la competencia.

Las relaciones porcentuales serían equivalentes a un desarrollo del 86% respecto del requerido y del 70% respecto del requerido en el caso de la competencia ponderada.

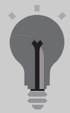


SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

- La evaluación de 180°, también conocida como *180° feedback,* es un esquema más sofisticado que los tradicionales y permite que la persona sea evaluada por todo su entorno: jefes, pares y clientes. No todos evalúan a todos, sino que a una persona la evalúan el jefe, el jefe del jefe y dos o tres pares. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. Cuantos más evaluadores participen, el sistema adquiere mayor objetividad.
- Para el caso propuesto de evaluación de 180° (para socios de empresas de personas), la evaluación se aplicará a socios, colaboradores y clientes, además de la autoevaluación como en todos los casos. Aquí se denomina evaluación de 180° porque no existe nivel superior (jefes).
- Entre los puntos que aseguran el éxito de esta herramienta se debe mencionar un adecuado diseño y la utilización junto con un sistema integrado de gestión por competencias.
- La prueba piloto es otro aspecto vital y se puede hacer de diferentes maneras, eligiendo un grupo de personas dentro de la organización y realizando una experiencia previa que convalide el formulario y las demás pautas fijadas para la evaluación.
- El entrenamiento es fundamental y debe hacer foco, entre otros puntos importantes, en:
  - Las competencias, su apertura en grados, cómo debe interpretarse, los ejemplos.
  - El uso del formulario. Parece una recomendación superflua, pero es muy necesaria.
- Debe existir un único ejemplar de la evaluación que se entregará *en mano* al evaluado y será procesado por un consultor externo.
- Otro elemento que no se debe desestimar es la **interrelación entre los evaluados, los evaluadores y los consultores** que procesarán y realizarán la evaluación. La carga de datos puede parecer una tarea poco calificada, pero no es así. Debe hacerla una persona que "entienda" la evaluación, por lo tanto no se requiere un *data entry* sino un consultor, pues no alcanza con

destinar a la tarea a un consultor junior, sino que debe asumirla una persona con criterio y conocimientos técnicos sobre la herramienta.

- Tiene muchas similitudes con la evaluación de 360°, por ello aspectos tales como “informes a presentar” son similares. (Ver Capítulo 5.)



PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

- Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.
- Material de apoyo para el dictado de clases.

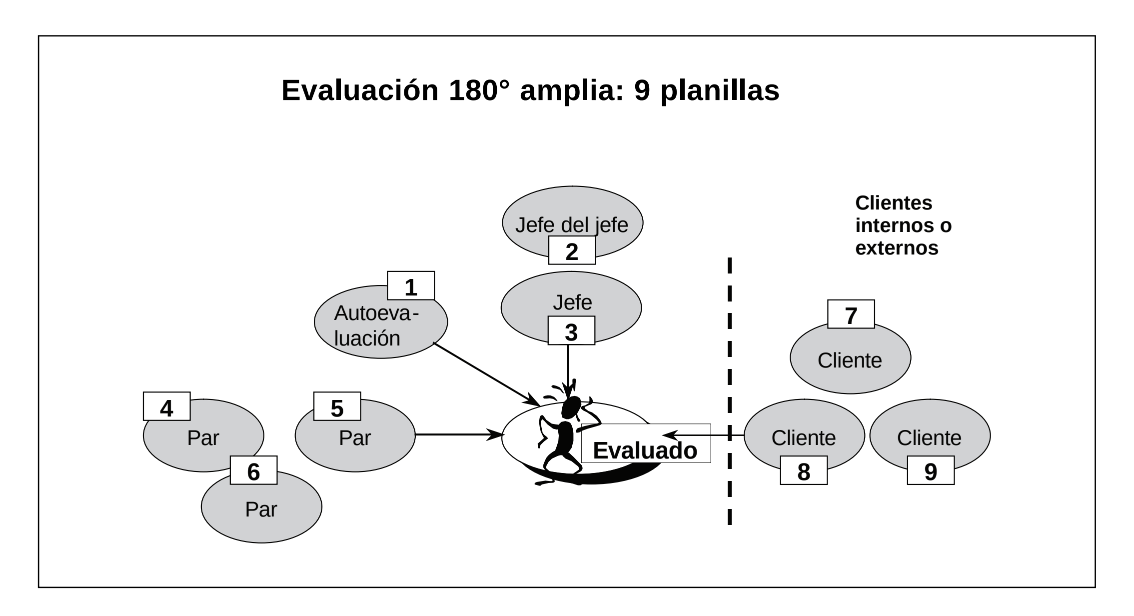
Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos tanto de grado como de posgrado pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. CASOS*
- *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en el *www.xcompetencias.com,* sección *Sala de Profesores,* o bien escribiendo a: *profesores@marthaalles.com*

ANEXO: Presentación de un caso completo de Evaluación de 180º con 9 evaluadores

A continuación se presentará un caso completo de evaluación de 180º simulado, aplicado sobre una persona ficticia a la que hemos llamado Guadalupe del Sol, quien será evaluada siguiendo el esquema siguiente:



El decir que el personaje imaginario fue evaluado por: ella misma (autoevaluación), tres pares, tres clientes y dos superiores (su jefe directo y el jefe del jefe).

La evaluación por competencias se realizó, en todos los casos, en función de lo requerido por el puesto ocupado –en este ejemplo, un gerente de zona–. Este es el perfil requerido:

Competencias cardinales

✓ Integridad. **Grado A**

✓ Liderazgo. **Grado B**

✓ Empowerment. **Grado A**

✓ Iniciativa. **Grado A**

Competencias específicas del puesto

✓ Orientación al cliente. **Grado B**
✓ Orientación a los resultados. **Grado A**
✓ Trabajo en equipo. **Grado A**
✓ Desarrollo de las personas. **Grado B**
✓ Modalidades de contacto. **Grado A**
✓ Adaptabilidad al cambio. **Grado A**

A continuación se expondrán en forma secuencial las distintas evaluaciones. Como se ha explicado en el Capítulo 6, en cada evaluación se ha consignado el nombre del evaluado pero no así el del evaluador. Cada evaluador ha indicado solo el tipo de relación que tiene con la evaluada (Guadalupe del Sol): Autoevaluación (ella misma), Par, Cliente o Superior.

AUTOEVALUACIÓN

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75 %	Grado C 50 %	Grado D 25 %	No desarrollado
Competencias cardinales					
Integridad	X				
Liderazgo		X			
Empowerment		X			
Iniciativa	X				
Competencias específicas					
Orientación al cliente		X			
Orientación a los resultados		X			
Trabajo en equipo	X				
Desarrollo de las personas		X			
Modalidades de contacto		X			
Adaptabilidad al cambio		X			

A cada una de las siguientes evaluaciones se le ha asignado un número, solo para una mejor comprensión del lector. En la práctica real, las evaluaciones no llevarán numeración alguna, solo la indicación del tipo de relación existente entre el evaluador y el evaluado.

PAR 1

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75 %	Grado C 50 %	Grado D 25 %	No desarrollado
Competencias cardinales					
Integridad				X	
Liderazgo			X		
Empowerment			X		
Iniciativa		X			
Competencias específicas					
Orientación al cliente	X				
Orientación a los resultados	X				
Trabajo en equipo					X
Desarrollo de las personas			X		
Modalidades de contacto		X			
Adaptabilidad al cambio			X		

PAR 2

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75 %	Grado C 50 %	Grado D 25 %	No desarrollado
Competencias cardinales					
Integridad				X	
Liderazgo			X		
Empowerment				X	
Iniciativa		X			
Competencias específicas					
Orientación al cliente		X			
Orientación a los resultados		X			
Trabajo en equipo				X	
Desarrollo de las personas				X	
Modalidades de contacto			X		
Adaptabilidad al cambio			X		

PAR 3

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75 %	Grado C 50 %	Grado D 25 %	No desarrollado
Competencias cardinales					
Integridad					X
Liderazgo		X			
Empowerment					X
Iniciativa		X			
Competencias específicas					
Orientación al cliente		X			
Orientación a los resultados		X			
Trabajo en equipo				X	
Desarrollo de las personas					X
Modalidades de contacto			X		
Adaptabilidad al cambio			X		

CLIENTE 1

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75 %	Grado C 50 %	Grado D 25 %	No desarrollado
Competencias cardinales					
Integridad		X			
Liderazgo		X			
Empowerment		X			
Iniciativa	X				
Competencias específicas					
Orientación al cliente	X				
Orientación a los resultados	X				
Trabajo en equipo	X				
Desarrollo de las personas		X			
Modalidades de contacto	X				
Adaptabilidad al cambio		X			

CLIENTE 2

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75 %	Grado C 50 %	Grado D 25 %	No desarrollado
Competencias cardinales					
Integridad	X				
Liderazgo		X			
Empowerment		X			
Iniciativa	X				
Competencias específicas					
Orientación al cliente	X				
Orientación a los resultados	X				
Trabajo en equipo	X				
Desarrollo de las personas	X				
Modalidades de contacto	X				
Adaptabilidad al cambio	X				

CLIENTE 3

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75 %	Grado C 50 %	Grado D 25 %	No desarrollado
Competencias cardinales					
Integridad	X				
Liderazgo	X				
Empowerment		X			
Iniciativa	X				
Competencias específicas					
Orientación al cliente	X				
Orientación a los resultados	X				
Trabajo en equipo	X				
Desarrollo de las personas		X			
Modalidades de contacto	X				
Adaptabilidad al cambio		X			

SUPERIOR 1

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75 %	Grado C 50 %	Grado D 25 %	No desarrollado
Competencias cardinales					
Integridad	X				
Liderazgo		X			
Empowerment			X		
Iniciativa		X			
Competencias específicas					
Orientación al cliente	X				
Orientación a los resultados	X				
Trabajo en equipo			X		
Desarrollo de las personas				X	
Modalidades de contacto			X		
Adaptabilidad al cambio			X		

SUPERIOR 2

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75 %	Grado C 50 %	Grado D 25 %	No desarrollado
Competencias cardinales					
Integridad	X				
Liderazgo		X			
Empowerment		X			
Iniciativa			X		
Competencias específicas					
Orientación al cliente		X			
Orientación a los resultados		X			
Trabajo en equipo			X		
Desarrollo de las personas			X		
Modalidades de contacto	X				
Adaptabilidad al cambio				X	

Una vez que el consultor tiene en su poder las nueve planillas, se procede al procesamiento de las mismas. Las planillas pueden ser completadas en papel o través de un medio digital.

El procesamiento a través de un ordenador permite realizar numerosos gráficos y análisis, los más frecuentes son los siguientes.

Se puede comparar:

✓ Requerido versus evaluación de 360 grados, es decir tomando en cuenta todas las evaluaciones.

✓ Autoevaluación versus la opinión de los pares.

✓ Autoevaluación versus la opinión de los jefes o nivel superior.

✓ Autoevaluación versus la opinión de los clientes (pueden ser internos o externos, según corresponda).

A continuación se mostrará el informe que recibiría el evaluado en función del ejemplo ofrecido precedentemente.

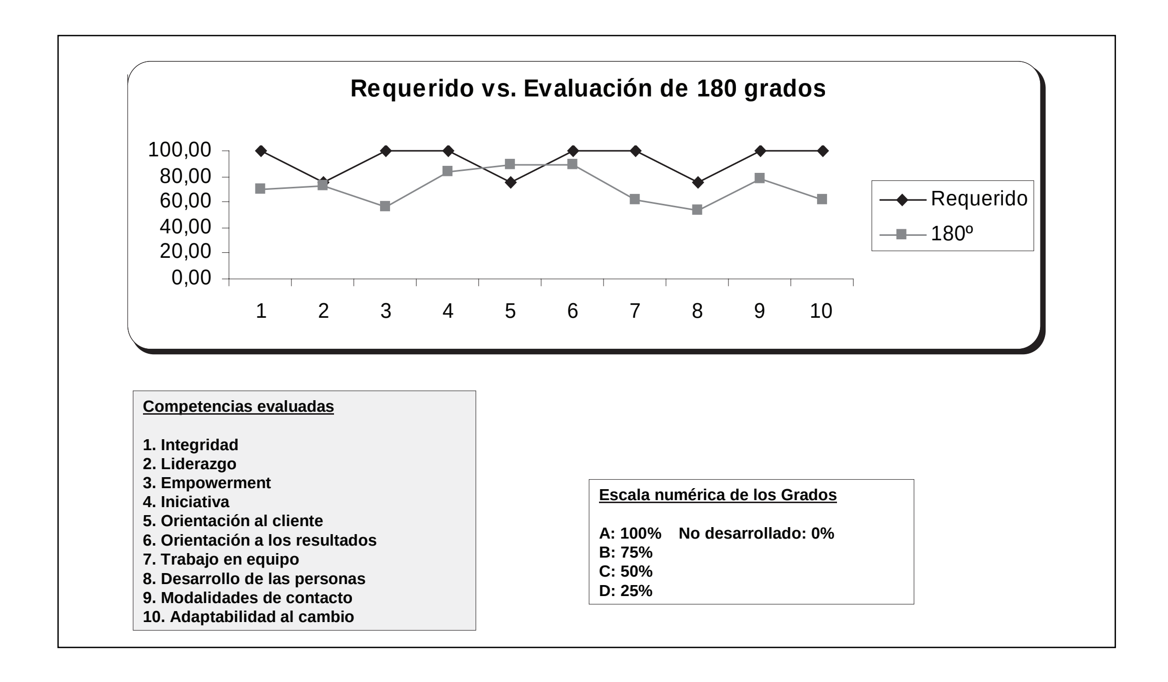
Como ya se explicara, el evaluado recibe un informe detallado, y a la dirección de la empresa y el área de Recursos Humanos, por su parte, se les presenta una serie de gráficos similares pero no persona por persona sino por colectivos específicos previamente definidos. Por ejemplo: todos los gerentes zonales o la fuerza de ventas en su conjunto, o cualquier otra agrupación de puestos que se crea pertinente.

Informe para el evaluado

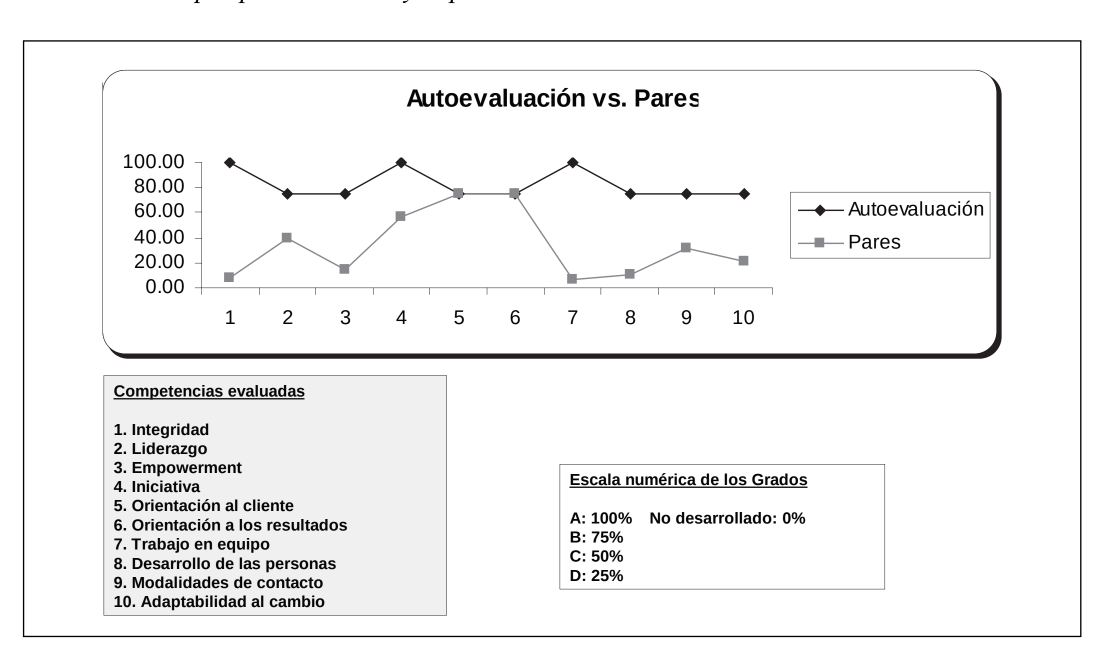
Informe de evaluación de 180° de Guadalupe del Sol

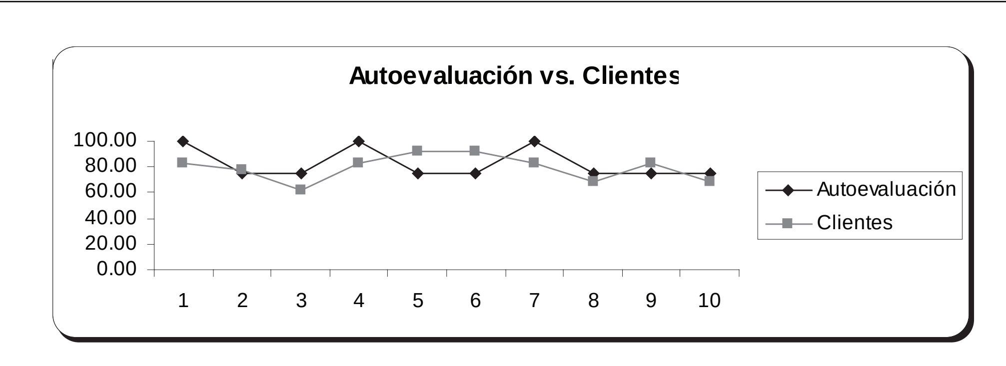
El objetivo de este informe es comunicarle los resultados del proceso de evaluación de 180° realizado recientemente. Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados, ni conocidos por ninguna persona de la organización.

Usted verá en el presente informe gráficas comparativas entre la evaluación de 180° versus lo requerido por su actual puesto de trabajo.



Asimismo, encontrará gráficos comparativos de su autoevaluación con relación a la evaluación realizada por pares, clientes y superiores.



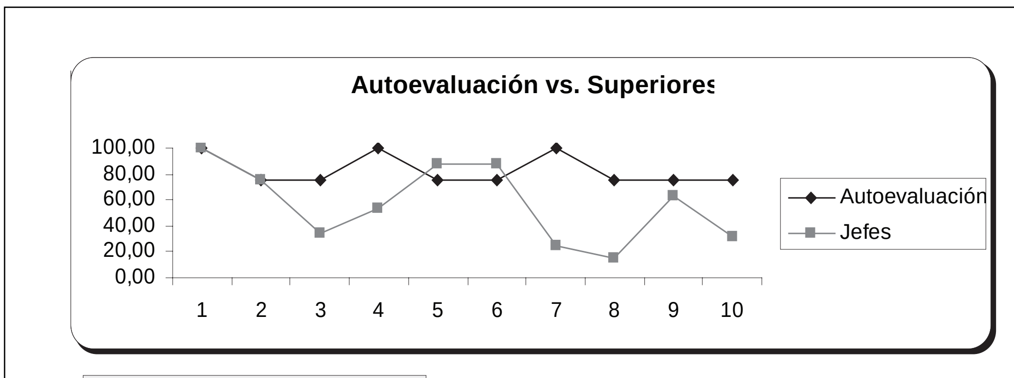


Competencias evaluadas

1. Integridad
2. Liderazgo
3. Empowerment
4. Iniciativa
5. Orientación al cliente
6. Orientación a los resultados
7. Trabajo en equipo
8. Desarrollo de las personas
9. Modalidades de contacto
10. Adaptabilidad al cambio

Escala numérica de los Grados

A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%



Competencias evaluadas

1. Integridad
2. Liderazgo
3. Empowerment
4. Iniciativa
5. Orientación al cliente
6. Orientación a los resultados
7. Trabajo en equipo
8. Desarrollo de las personas
9. Modalidades de contacto
10. Adaptabilidad al cambio

Escala numérica de los Grados

A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%

Comentarios adicionales de sus evaluadores

"Guadalupe del Sol es adorada por los clientes, todos desean que ella los atienda. Siempre deja mal parados a sus compañeros, como si ella fuera la estrella de la empresa. Creo que no es una buena trabajadora de equipo y en este comentario creo representar el sentir de todos los que comparten tareas con ella." (Comentario de un par)

Comentarios sobre la evaluación de 180°

De la resultante de la evaluación de 180° realizada surge que deberá analizar el desarrollo de varias de sus competencias.

Se le sugiere –además– revisar la relación con sus pares y las competencias que en especial se vinculan con el vínculo cotidiano con otras personas, incluso con sus superiores.

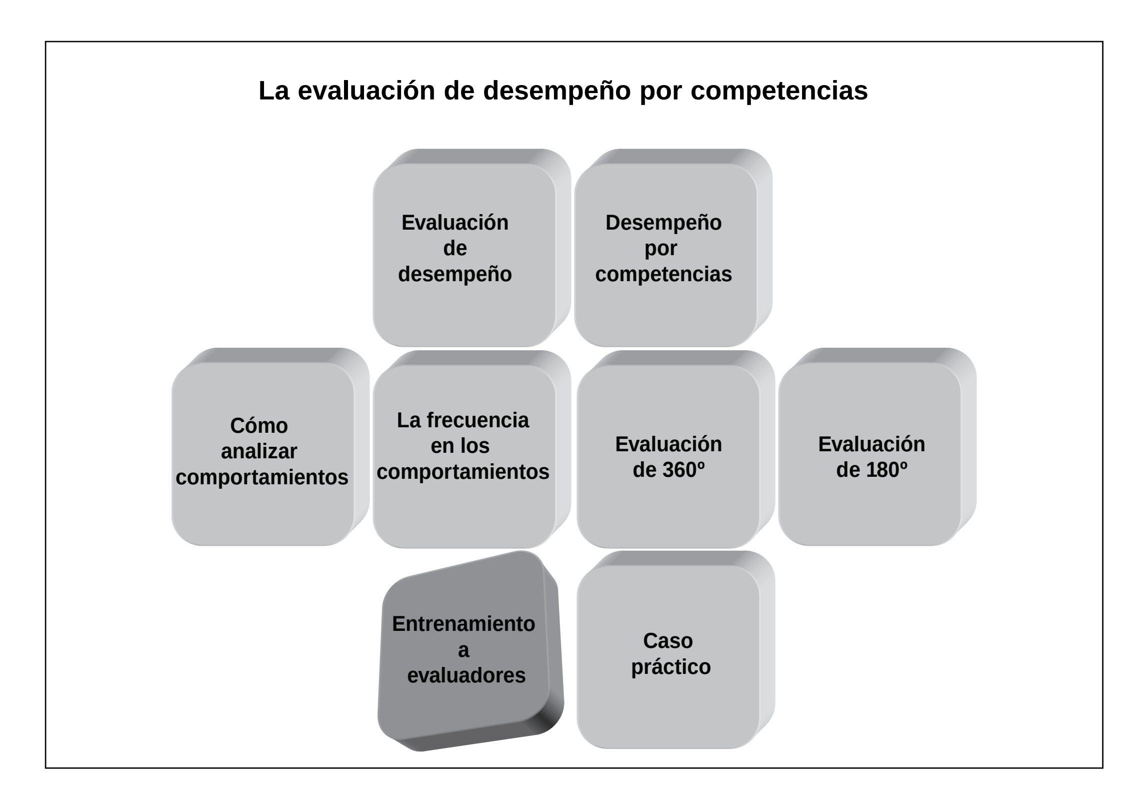
Para desarrollar en especial: "Empowerment", "Trabajo en equipo" y "Desarrollo de las personas".

Recomendación general

Consulte con el área de Recursos Humanos sobre los caminos a seguir para reducir las brechas detectadas en la presente evaluación de 180º.

Capítulo **7**

Entrenamiento a evaluadores



Este capítulo comprende:

- ✓ **Qué aspectos tener en cuenta en el entrenamiento a evaluadores**
- ✓ **La importancia del entrenamiento**
- ✓ **Cómo entrenar sobre comportamientos observables y la relación con la frecuencia**
- ✓ **El entrenamiento de la entrevista de evaluación**
- ✓ **Qué aspectos deben destacarse en el entrenamiento para las evaluaciones de desempeño por competencias y las evaluaciones de 360° (o de 180°)**
- ✓ **La importancia de los manuales de instrucción y los ejemplos**

El entrenamiento de los evaluadores

Entrenar a todos los que intervienen en el proceso

Dada la relevancia del entrenamiento para una correcta aplicación de la metodología, se destinará un capítulo especial a este aspecto. El entrenamiento debe ser impartido a todos los que de un modo u otro participan en un proceso de evaluación del personal, abarcando todas las instancias del subsistema de evaluación del desempeño.

En la Introducción comentamos, al referirnos a la relación entre los sistemas de evaluación del desempeño y a la estrategia de negocios: *para que estos esquemas funcionen deben apoyarse en el compromiso de todos, directivos y empleados; el propósito debe ser el desarrollo de los empleados con clara fijación de objetivos, seguimiento durante el año con comentarios que permitan conocer cómo se está trabajando (feedback) y una evaluación formal una vez al año.*

La entrevista de retroalimentación debe focalizarse en las fortalezas y en las áreas de mejora o desarrollo sin descuidar los intereses de carrera del evaluado. Pero si esto se hace solo una vez al año, sin una palabra o comentario "entre las evaluaciones", el resultado se empobrece. Igualmente es aconsejable que la organización prevea planes especiales de desarrollo para los empleados de alto potencial.

Un elemento clave en cualquier proceso de evaluación de desempeño es la capacitación de los evaluadores. Este es, en nuestra opinión y según nuestra experiencia, el mayor motivo de errores en los procesos.

Establecimiento de un plan de entrenamiento

El entrenamiento debe incluir lineamientos generales sobre la metodología que se va a utilizar para la evaluación del desempeño y sus objetivos. Por ejemplo: si la evaluación se utiliza o no para decisiones de compensación y/o con propósitos de desarrollo. Asimismo debe explicarse la mecánica del sistema de puntuación, incluyendo la frecuencia con que se realizan las evaluaciones, quién las efectúa y cuáles son las normas del desempeño.

La capacitación sobre sistemas de evaluación debe alternarse con el análisis de las debilidades y las fortalezas de los sistemas de evaluación, a fin de evitarlas o solucionarlas. Los evaluados y los evaluadores deberán tener un espacio

para opinar sobre la metodología, aportar ideas y sugerencias; quizá no todas puedan ser tomadas en cuenta, pero hay que dar a los participantes la posibilidad de expresarse.

Eliminación del error en las evaluaciones

La capacitación debe centrarse en eliminar los errores subjetivos que habitualmente cometen los managers o supervisores cuando evalúan.

La subjetividad ha sido preocupación de todos los especialistas y diseñadores de los diferentes métodos existentes. En nuestra opinión –y la de otros autores y colegas–, introducir la evaluación por competencias dentro de las metodologías de evaluación de desempeño representa un aporte valioso para evitar la subjetividad. Si el evaluador debe referirse a hechos concretos, la subjetividad baja a un punto tal que podemos decir que casi se elimina. Como se ve en los casos presentados en esta obra, las apreciaciones subjetivas no tienen cabida, ya que para evaluar por competencias se deben considerar hechos concretos y no impresiones personales.

Cuando se hace referencia a evaluadores subjetivos no se está pensando en evaluadores de mala fe o que intencionadamente deseen obstaculizar un procedimiento. Nos estamos refiriendo a personas bien intencionadas que evalúan con un sesgo determinado. Los malos jefes, así como los malos evaluadores y los malos empleados, siempre pueden encontrarse dentro de una organización, pero no los estamos contemplando en nuestro análisis.

Formación para la retroalimentación

Por último y no menos importante que los puntos anteriores, el entrenamiento en la entrevista de evaluación es fundamental, tanto en el planeamiento como en la realización de la misma.

La entrevista no solo permite a los empleados conocer los resultados sino también expresar su opinión, realizar consultas y –lo más importante– analizar juntos, el jefe y el empleado, los problemas actuales para establecer metas futuras en forma conjunta.

Cuándo realizar el entrenamiento de los evaluadores

Debe realizarse cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva, y también cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea, por ejemplo, al promocionar a una persona, al incorporar un nuevo manager o supervisor, etc.

- ✓ Los supervisores son los que realizan la evaluación de su equipo; si bien el área de Recursos Humanos puede ejercer una cierta supervisión, no es la "dueña" o responsable de las evaluaciones.
- ✓ Los evaluadores deben estar familiarizados con las técnicas que utilizarán.
- ✓ Deben evaluar en forma justa y objetiva. El éxito del programa depende de ellos.

Entrenar sobre la entrevista de retroalimentación

Aunque los jefes con experiencia suponen que lo saben todo en materia de manejo del personal, no siempre es así. Menos aun si además se ha implementado la evaluación de desempeño por competencias. Un esquema de entrenamiento deberá ser completo, o sea, tener en cuenta cómo se evalúa y cómo se comunican los resultados. El feedback al evaluado es fundamental.

En la aplicación de evaluaciones de 360° (o de 180°), donde las entrevistas de feedback o devolución las realiza un consultor externo, los evaluadores también deberán recibir entrenamiento sobre la entrevista, para conocer cómo la manejará el consultor y porque –además– podrán recibir consultas sobre los resultados de su evaluación de 360° (o de 180°) por parte de sus colaboradores.

Se entrenará especialmente a los evaluadores en los siguientes aspectos en relación con la entrevista de evaluación:

Los objetivos de la entrevista

Si bien parece obvio explicar la necesidad de la entrevista de retroalimentación, no lo es. Muchos evaluadores no sólo tienen dudas sobre cómo comportarse sino que en casos más difíciles aún, no tienen en claro para qué llevar a cabo una entrevista de retroalimentación de desempeño.

Cuando se han realizado evaluaciones de desempeño por competencias, ya sea en el marco de una evaluación como la que se presenta en el Capítulo 1 o como las presentadas en los capítulos 5 y 6, la evaluación de 360° y la evaluación de 180° respectivamente, es muy importante tener en cuenta que estas evaluaciones por competencias tienen como objetivo fundamental el desarrollo de las personas. Por lo tanto este aspecto debe ponerse de relieve en las entrevistas.

Como ya se ha dicho, en las evaluaciones de 360° o de 180°, el consultor que las procesa realiza las devoluciones o la entrega de resultados. De todos modos, los objetivos de la evaluación deben explicitarse durante el entrenamiento.

Preparación previa para la entrevista. Qué errores se deben evitar

Muchos jefes experimentados piensan y sienten que la experiencia los "habilita para todo" y no preparan ni las reuniones ni las entrevistas. Es muy útil ayudar a adquirir técnicas de planeamiento de entrevistas de evaluación y mediante ejemplos u otras técnicas mostrar los errores más comunes para luego evitarlos.

En el Capítulo 1 se ha tratado este tema y se presentan, además, cuadros explicativos. Estos pueden ser una guía o ejemplo para proporcionar el entrenamiento sobre entrevista a los evaluadores.

Desarrollo de habilidades de comunicación aplicadas a la entrevista de retroalimentación

Como ya dijimos, además de los jefes jóvenes, que deben afrontar su primer año como evaluadores, muchas veces los que poseen experiencia también requieren entrenamiento.

Las técnicas de comunicación siempre deben tenerse en cuenta en un programa de entrenamiento.

Se sugiere ver cómo hemos tratado este tema en el Capítulo 1, donde se incluyen además gráficos explicativos que pueden ser de utilidad en el diseño de las actividades de entrenamiento a evaluadores.

Las entrevistas de progreso

Se denomina entrevistas de progreso a aquellas donde jefe y colaborador se reúnen para evaluar el desempeño en una etapa intermedia del período evaluado, por

ejemplo, a mitad del año. Si el sistema las contempla, tal como lo propone nuestra metodología, expuesta en el Capítulo 1, estas tienen suma importancia.

En consecuencia, es igualmente importante el tratamiento de las entrevistas de progreso en el entrenamiento: para qué y cómo utilizarlas. Se sugiere ver cómo hemos tratado este tema en el Capítulo 1.

Role playing

Por último pero fundamental: se sugiere realizar simulaciones de entrevista de retroalimentación en dos situaciones: casos de evaluados con altas evaluaciones (exitosos) y otros con resultados negativos (no exitosos) para ejercitar diferentes situaciones.

Por varios años tuve una cátedra de primer año, con jóvenes cuyas edades oscilaban entre los 18 y los 25 años por ser un curso nocturno. En la clase destinada al tema de evaluaciones de desempeño, siempre presentábamos como ejercicio un role playing de evaluación. ¿Por qué? Quizá los jóvenes olviden los consejos de los profesores pero difícilmente suceda lo mismo con este tipo de ejercitación. Mi mayor preocupación era dejarles a esos jóvenes, que el día de mañana podrían ser directivos de cualquier área diferente de Recursos Humanos, como Finanzas o Marketing, los rudimentos mínimos para manejarse como buenos jefes. Uno de los estudiantes me comentó que en esos días él había recibido su evaluación por parte de su jefe y que el *role playing* le había servido para manejarse no como jefe o evaluador, sino como evaluado.

En el Capítulo 1 –entre otros aplicables para un entrenamiento que también sugerimos utilizar– hemos presentado al lector el cuadro de la página siguiente, que debería conformar un plan de entrenamiento.

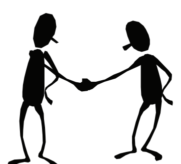
Puntos fundamentales en el entrenamiento de los evaluadores

En síntesis, los aspectos fundamentales en un proceso de entrenamiento a evaluadores en un esquema como el planteado en el Capítulo 1 son:

✓ Uso de la herramienta. Además de un buen manual instructivo –que desde ya es imprescindible–, debe impartirse entrenamiento y una persona de Recursos Humanos debe estar disponible para evacuar consultas y dudas.

Pasos de la reunión de retroalimentación

- ✓ Saludo cálido que distienda el inicio de la reunión.
- ✓ Resumen: asegúrese de que el colaborador comprenda la forma en que fue evaluado.
- ✓ Puntos fuertes y a continuación los débiles.
- ✓ Darle oportunidad al colaborador para que exprese sus sentimientos.
- ✓ Salario: anuncie el nuevo salario y la fecha en que será efectivo si mereció un aumento.
- ✓ Cierre con una frase positiva, excepto que el desempeño sea muy malo.



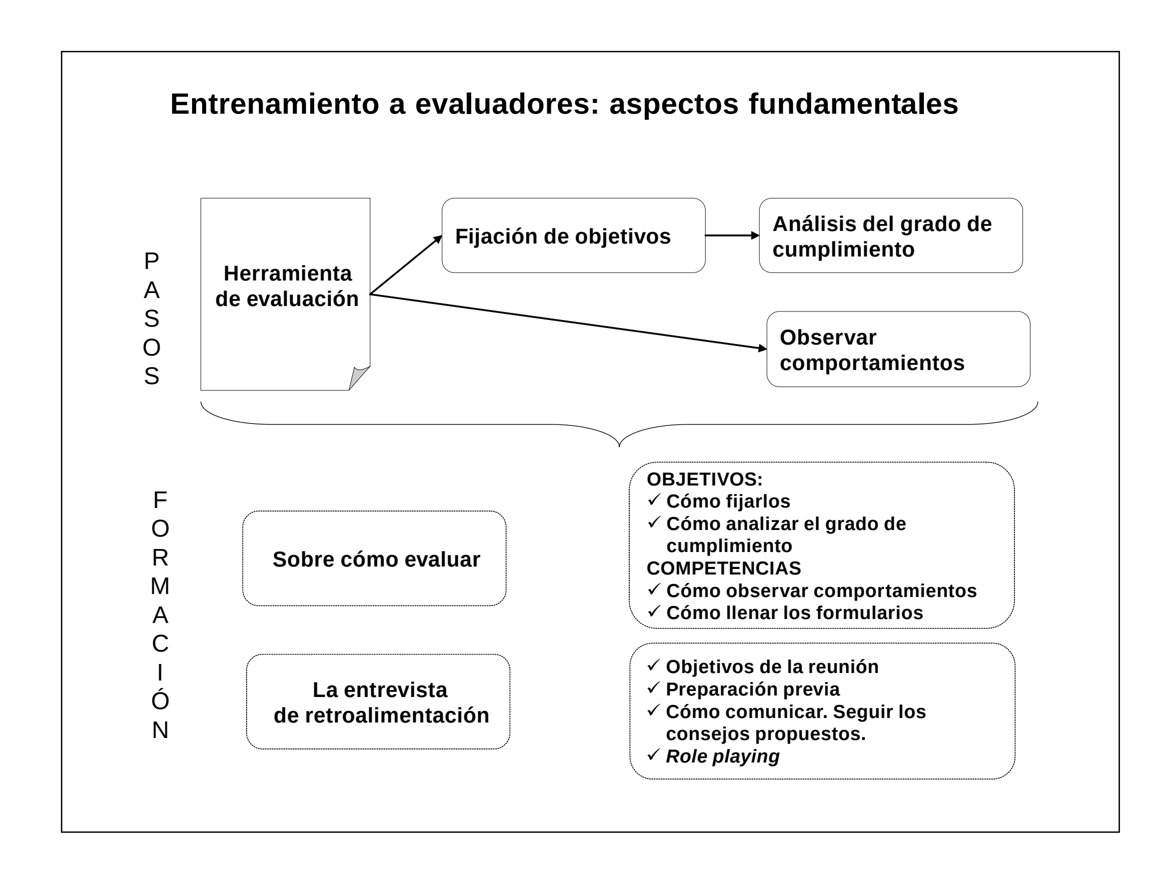
Los aspectos principales del entrenamiento en cuanto al uso de la herramienta son:

- Fijación de objetivos y su evaluación al fin del ejercicio.
- Análisis de comportamientos.
- Cómo llegar a una nota o evaluación final.
- Cómo se conecta la evaluación de desempeño con el subsistema de compensaciones o pago.

✓ La entrevista de evaluación (retroalimentación o feedback).

- Objetivos.
- Preparación previa.
- Habilidades de comunicación.
- *Role playing*.

Se ha comentado y ejemplificado cada uno de estos aspectos a lo largo de la obra.



Aspectos que deben tenerse en cuenta en el entrenamiento de evaluadores

Entrenamiento en el caso de evaluaciones de desempeño por competencias

Si bien es cierto que todos los sistemas de evaluación de desempeño tendrán más o menos éxito según la inversión realizada en entrenamiento, en el caso de la aplicación de evaluaciones de desempeño por competencias esto adquiere una importancia capital.

A continuación expondremos algunos de los aspectos fundamentales a los que se debe otorgar relevancia en el entrenamiento a evaluadores cuando las evaluaciones de desempeño se realizan bajo un esquema de gestión por competencias.

➢ La evaluación de desempeño por competencias se relaciona con el desarrollo

Si bien en el planteo de la herramienta del Capítulo 1 la evaluación por competencias integra la evaluación final del candidato y en algunas empresas se relaciona evaluación de desempeño por competencias con pago o remuneraciones, el principal objetivo del análisis de las competencias y su evaluación se relaciona con la función de desarrollo de personas o desarrollo de los recursos humanos.

Este aspecto debe ser debidamente explicitado en las actividades de entrenamiento y según la manera en que se desarrollan en cada empresa que las lleva a cabo.

También es fundamental explicar la importancia de estos dos aspectos tanto a evaluadores como a posibles evaluados. Tómese en cuenta que las personas muchas veces ejercen los dos roles al mismo tiempo.

- ✓ Desarrollo de competencias individuales como resultado de las evaluaciones de desempeño por competencias: si como resultante de la evaluación de desempeño por competencias una persona logra mejorar sus competencias, esto será productivo para él, aumentará su empleabilidad, por lo tanto, está directamente relacionado con su carrera profesional.
  Mejorar las competencias individuales tiene relación con el éxito individual.
- ✓ Desarrollo desde la perspectiva de la empresa: si el personal logra un mayor desarrollo de sus competencias y si fueron definidas de acuerdo con la estrategia de negocios de la organización, esta se beneficia de manera directa y se orienta hacia el éxito y el logro de los objetivos organizacionales. Para ello es fundamental que las organizaciones tengan los puestos definidos por competencias y que estén relacionados con la estrategia, como se explicó en la Introducción.
  Mejorar las competencias individuales, cuando están alineadas con la estrategia de negocios, deviene en éxito para la organización, y se refleja generalmente en un mayor logro de sus objetivos.

Por ello el desarrollo de competencias, como se explicó en los párrafos precedentes, es siempre un esquema "ganar-ganar" para empresa y empleados.

➢ Cómo analizar comportamientos

Este tema –explicado en el Capítulo 3– que parece fácilmente comprensible, es uno de los que mayores dificultades presenta; por ello, en el Capítulo 8 se ofrece un ejemplo completo, con el objeto de explicar cómo se analizan los comportamientos respecto de las competencias así como su relación con los grados.

Si bien no se tratará en este libro el tema de las remuneraciones, la autora lo ha desarrollado en otras obras.[1]

➢ **La frecuencia en la observación de los comportamientos**

En esta obra se incluye la ponderación por la frecuencia en la observación de los comportamientos y se le ha dedicado un capítulo. Por lo tanto, si la metodología adoptada por la empresa incluye este concepto, el entrenamiento deberá incluirlo con casos y ejercicios prácticos. (Véase el Capítulo 4.)

Aunque la metodología implementada no comprenda este concepto, se sugiere incluir este ítem en el plan de entrenamiento y como concepto en el manual de instrucción, ya que los evaluadores deberán incorporarlo en la observación.

Esto se propone para evitar la distorsión derivada de:

1. Recordar los últimos hechos.
2. Recordar solo los hechos salientes (incidentes críticos) para bien o para mal, pero no representativos del comportamiento; en ese caso se pondría una evaluación alta o baja, según correspondiera, pero no sería el comportamiento más frecuente del evaluado.

Nuestra firma consultora utiliza para neutralizar este problema las “Fichas de Evaluación”, explicadas en el Anexo del Capítulo 3.

Entrenamiento para evaluaciones de 360° (o de 180°)

Para el diseño del entrenamiento de evaluaciones de 360° (o de 180°), que se vieron respectivamente en los capítulos 5 y 6, se deberá tener en cuenta que estas van de la mano con la evaluación de desempeño.

1. Alles, Martha Alicia, *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias,* Nueva edición, Cap. 8. Este tema también se trata en otras obras relacionadas: *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos,* Nueva edición (Cap. 8) y *5 pasos para transformar una oficina de personal* (Cap. 3); Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000.

Además de trabajar sobre el tema de competencias, quizá pueda iniciarse una capacitación sobre evaluaciones de 360° (o de 180°), sobre todo cuando se implementa por primera vez, describiendo detalladamente el método y sus etapas, y, según el método de Claude Levy-Leboyer,[2] preparándose para contestar (los instructores) y contestarse a sí mismos (los participantes) las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué hablar de evaluación de 360°? ¿Por qué y para qué se aplica?
2. ¿Qué objetivo persigue la organización al introducir una evaluación de 360°?
3. ¿Quién garantiza el anonimato y la confidencialidad?
4. ¿Quién verá los resultados?
5. ¿Cuál es mi papel?
6. ¿De qué me servirá el informe de evaluación?
7. Si soy evaluador, ¿cómo puedo evitar los errores?

Una buena idea es que el participante conteste primero el cuestionario y luego discuta el tema con otros participantes para dar finalmente la postura de la empresa sobre cada uno de los ítems.

Tranquilizar a todos los participantes sobre estos puntos no solo es vital, es la base o el pilar de sostén de toda la aplicación.

Otros elementos importantes que hay que tener en cuenta en el momento del entrenamiento:

✓ Precisar los objetivos de la evaluación de 360°.

✓ Relacionar los objetivos de la evaluación de 360° con los objetivos y la estrategia de la organización y su cultura.

✓ Explicar detalladamente la organización de la evaluación de 360°, y, asimismo, cómo se garantiza la confidencialidad.

✓ Aclarar debidamente las fórmulas de cálculo de las puntuaciones y los informes que se elaborarán.

✓ Indicar cómo se van a elegir los evaluadores, la relación de estos con el evaluado y su número.

Estos comentarios también son pertienentes para las evaluaciones de 180º (capítulo 6).

2. Obra citada.

Entrenar sobre la autoevaluación

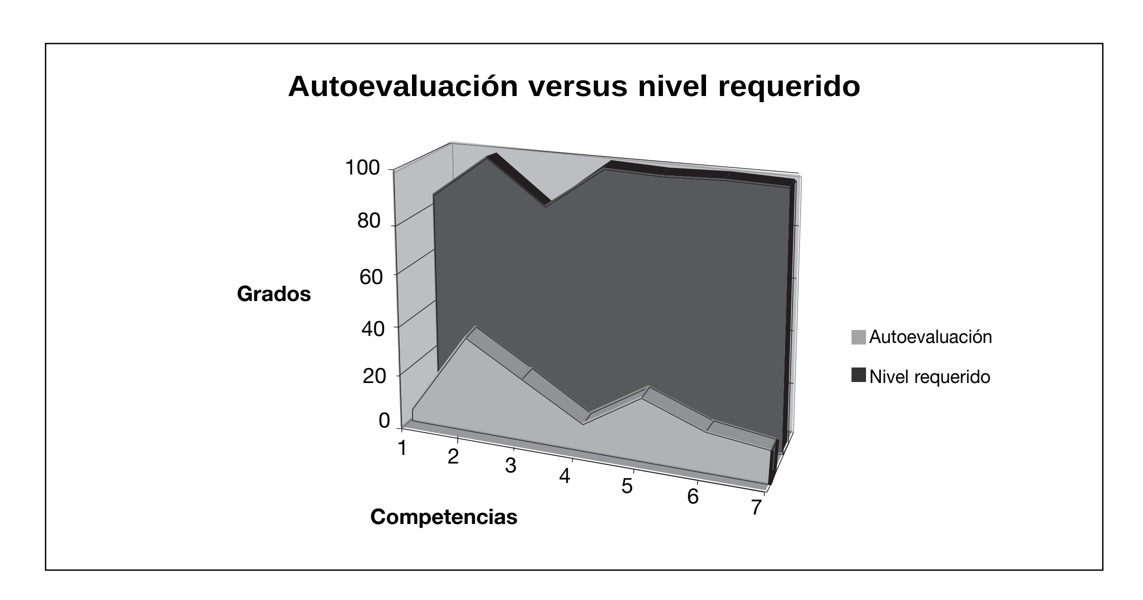
Además de todo lo mencionado, entendemos que es muy importante subrayar el rol de las autoevaluaciones. Si bien ponemos este tema entre los puntos que hay que tratar en relación con las evaluaciones de 360° (o de 180°), hay que tener en cuenta que si la metodología de evaluación de desempeño tradicional incluye la autoevaluación (según lo propuesto en el Capítulo 1) estos comentarios también deben considerarse.

En nuestra experiencia profesional hemos observado dos tipos de comportamientos problemáticos en las autoevaluaciones: las personas que se evalúan muy bajo y las que, por el contrario, se sobreevalúan.

Desde ya que también existen los casos de personas que tienen una adecuada apreciación de sus capacidades. Pero no es nuestro propósito adentrarnos en las características psicológicas que llevan a una persona a sobrevaluarse o a subvaluarse. Nuestro propósito en este capítulo es el entrenamiento sobre este aspecto de la herramienta.

En especial queremos hacer referencia a los casos de autoevaluaciones muy bajas, porque muchas veces derivan de deficientes programas de entrenamiento sobre cómo evaluar en general, no solo sobre cómo autoevaluarse.

Compartiremos un ejemplo con los lectores, el caso de un gerente exitoso en su área que en su autoevaluación en relación con el perfil requerido para el puesto presentó una gráfica como la siguiente:



Cuando en la devolución comentamos el caso, nuestra conclusión fue que no había comprendido las "fórmulas de cálculo de la ponderación de la frecuencia". Las autoevaluaciones constituyen uno de los indicadores de un entrenamiento insuficiente o deficiente. Cuando las autoevaluaciones son extremadamente duras, esto puede deberse a un alto nivel de autoexigencia por parte del evaluado, que desnaturaliza el resultado general de la evaluación, o bien a que no se hayan comprendido adecuadamente las consignas. Por supuesto que puede darse el caso de un problema especial, pero entonces seguramente surgirán otros indicadores.

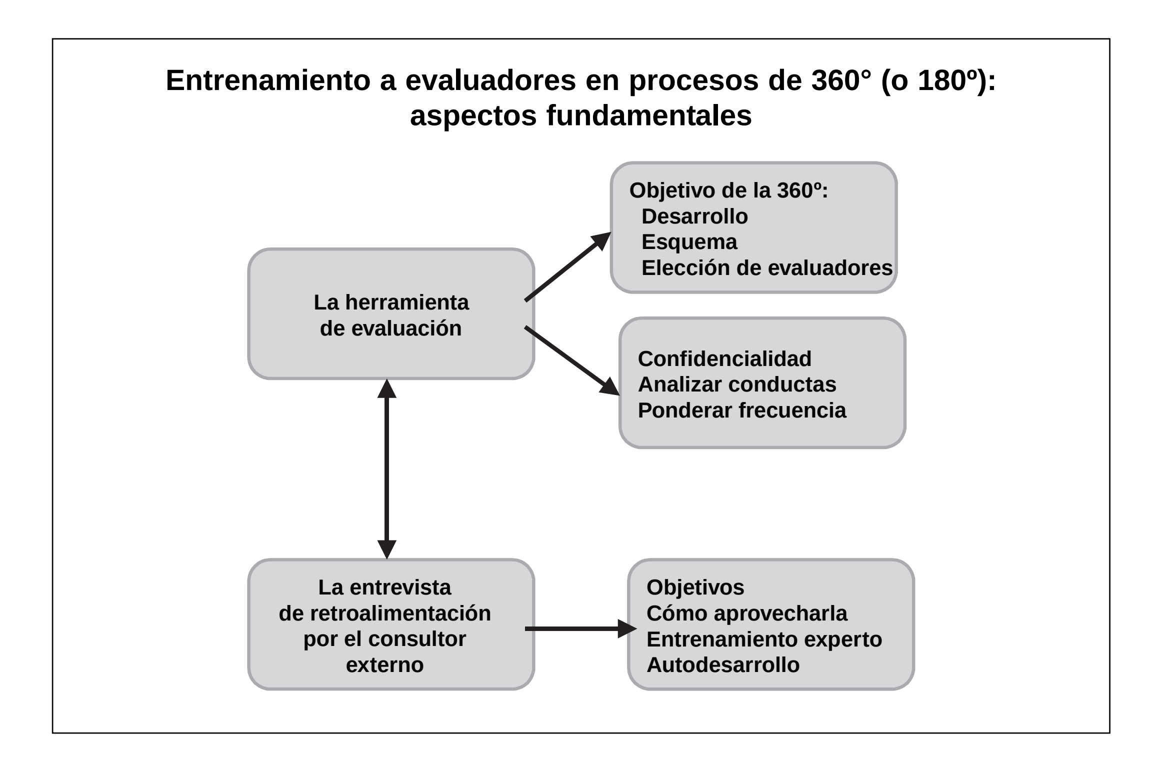
Puntos fundamentales en el entrenamiento a evaluadores en esquemas de 360° (o de 180°)

En síntesis, los aspectos fundamentales en un proceso de entrenamiento a evaluadores, en un esquema como el planteado en los capítulos 5 y 6, son:

- ✓ *Uso de la herramienta.* Además de un buen manual instructivo –que desde ya es imprescindible–, debe impartirse entrenamiento, y una persona de Recursos Humanos debe estar disponible para evacuar consultas y dudas.
- ✓ En el entrenamiento, los aspectos principales en cuanto al uso de la herramienta son:
  - Objetivos de la evaluación de 360° desde la perspectiva de la organización y del individuo: el desarrollo de personas.
  - Saber cómo es el esquema en todos sus detalles administrativos y prácticos no solo tranquiliza: le da seriedad y transparencia al sistema.
  - Cómo se realiza la elección de los evaluadores.
  - Los roles de cada uno de los que intervienen: la empresa, los evaluados, los evaluadores, el consultor externo, los informes, etc.
  - La desconexión de esta evaluación con el subsistema de compensaciones o pago.
  - La confidencialidad.
  - Cómo observar comportamientos y su asignación a la competencia y al grado o nivel.
- ✓ *La entrevista de retroalimentación o feedback realizada por un consultor externo.*

- Objetivos.
- Desde la perspectiva del evaluado: cómo aprovecharla mejor.
- Después de las evaluaciones: entrenamiento experto y autodesarrollo. Se sugiere ver la obra *Desarrollo del talento humano. Basado en Competencias.*

Se ha comentado y ejemplificado cada uno de estos aspectos a lo largo de la obra.



Observación de comportamientos. Frecuencia. Continuidad de los procesos

Estos tres puntos deben ser considerados especialmente en los programas de entrenamiento.

Uno de los clásicos problemas de los procesamientos de evaluaciones de 360° es que los evaluadores deben profundizar su entrenamiento en la observación de

comportamientos de los evaluados y en cómo objetivar las evaluaciones. Entendemos que hace falta entrenarse en el concepto de las ponderaciones y en cómo estas inciden en el resultado final. Igualmente, aunque parezca obvio, es importante enfatizar la importancia de no dejar ítems sin evaluar, datos en blanco en los casilleros.

Los evaluadores (y los evaluados) deben saber cómo es realmente el sistema, hay que explicarles que es realmente confidencial, y cuál será su continuidad. En un proceso de devoluciones de resultados en un primer año de aplicación del sistema, casi todos manifestaron sorpresa por la confidencialidad del proceso (positiva) y casi todos, también, preguntaron si *la evaluación de 360° se haría todos los años.* Incluso uno de ellos solicitó que el consultor *se acordara el año próximo de llevar la evaluación de ese año a la reunión para comparar los resultados.* Un ejecutivo, economista de profesión, opinó que sería muy interesante comparar varios años seguidos para analizar la evolución de las competencias.

Los juegos didácticos

Nuestra consultora, con casos similares a los presentados en esta obra, ha diseñado una serie de juegos didácticos para el entrenamiento de diferentes temas en relación con la instrumentación de un sistema integral de Gestión de Recursos Humanos por Competencias.[3]

En relación con esta obra específicamente, el denominado *Juego de los comportamientos* permite a gerentes y ejecutivos formalizar un proceso de observación de comportamientos y relacionarlos con las competencias y sus grados.

De un modo simple –a través de un juego– el que participa de él se familiariza con la evaluación por competencias, y puede relacionar, primero, los comportamientos con las competencias y, luego, con el grado correspondiente. Este punto fue tratado en el Capítulo 3.

3. Hasta el momento de la realización de esta obra la consultora **Martha Alles Capital Humano** ha desarrollado tres tipos de juegos didácticos en relación con Gestión por Competencias:
   - *El juego de los valores*, aplicable al proceso inicial de definir competencias, fundamentalmente las competencias cardinales.
   - *El juego de las preguntas*, aplicable al entrenamiento de la entrevista por competencias.
   - *El juego de los comportamientos*, aplicable al entrenamiento de las distintas evaluaciones: de desempeño y de 360° (o de 180°).

La importancia de los manuales de instrucción

En general, todas las empresas que han implementado evaluaciones de desempeño por competencias y evaluaciones de 360° (o de 180°) preparan adecuadamente sus manuales de instrucción; de todos modos, es importante recalcar la conveniencia de una buena capacitación y un buen entrenamiento.

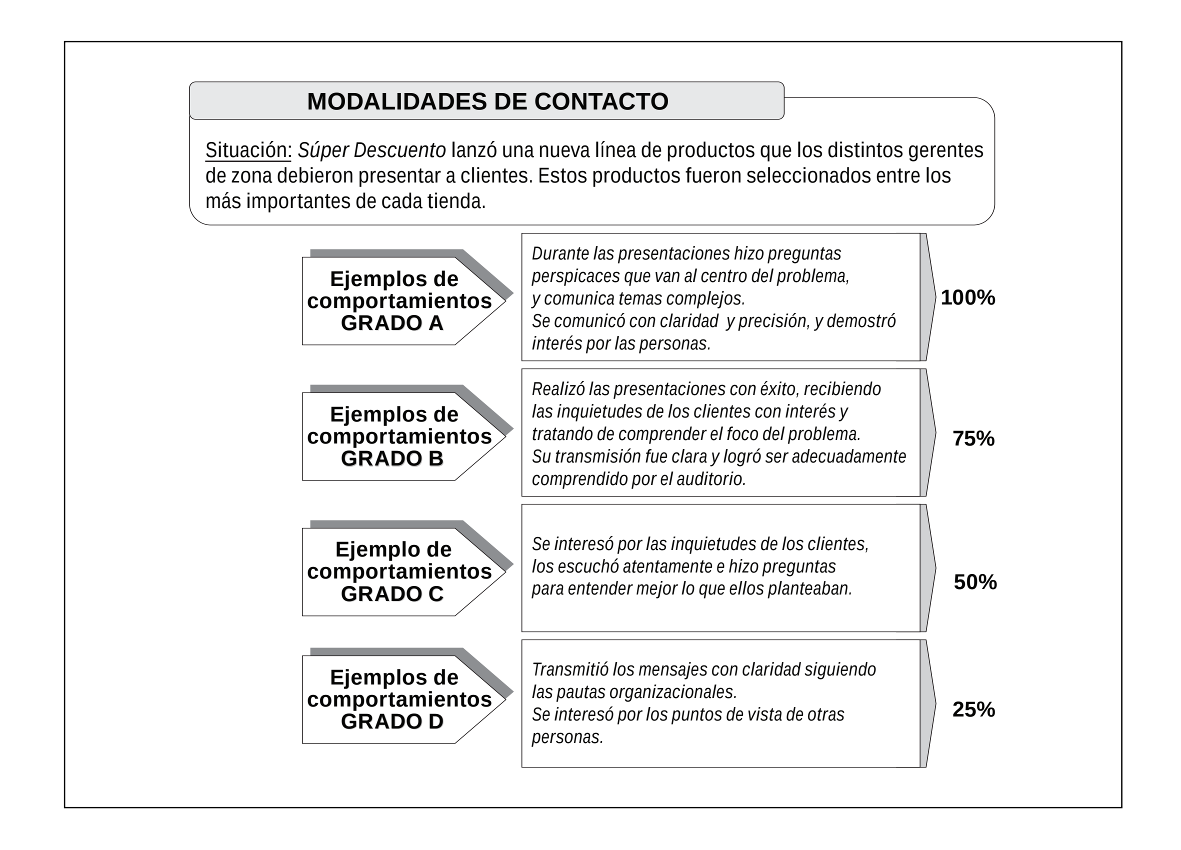
Se deben tener en cuenta aspectos menores como, por ejemplo, la importancia de llenar o completar todos los ítems y las consecuencias que –eventualmente– tendría no hacerlo. Por ejemplo, que el sistema automáticamente asumirá una determinada frecuencia; o cómo se procesará la falta de opinión en una competencia. En este aspecto, podemos mencionar un caso que podríamos denominar paradigmático en un procesamiento de evaluaciones de 360°. En una autoevaluación una persona no indicó frecuencia en sus comportamientos, por lo cual la lectura sería que él mismo no puede evaluar si es, por ejemplo, íntegro siempre, frecuentemente u ocasionalmente. Analizando este caso más en profundidad y por una comparación de marcas se pudo determinar que esta persona no había completado las frecuencias en ninguno de los otros formularios que correspondía que llenara.

En la entrevista de devolución se le preguntó –sin darle mucha trascendencia al tema– por qué no había completado las frecuencias en su autoevaluación y, por el tenor de su respuesta, la conclusión a la cual se arribó es que no había comprendido cabalmente el alcance del tema.

Confeccionar para los evaluadores manuales explicativos

El evaluador debe recibir instrucciones muy claras respecto de cómo realizar su tarea, ya sea en *evaluaciones de desempeño* (Capítulo 1), como en otro tipo, como las de 360 grados (Capítulo 5) o de 180 grados (Capítulo 6).

Una primera sugerencia es dar una amplia difusión a los **diccionarios de comportamientos**. En el caso que no se cuente con este documento se pueden confeccionar manuales o instructivos como ejemplos prácticos. En el gráfico siguiente se puede ver un esquema relacionado con la competencia *Modalidades de contacto.*



SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

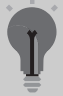
- La inversión realizada en entrenamiento será muy importante en cualquier puesta en marcha de un sistema de evaluación de desempeño. De ello dependerá si tendrá éxito o no.
- La capacitación sobre sistemas de evaluación debe alternarse con el análisis de las debilidades y las fortalezas de los sistemas de evaluación, a fin de evitarlos o solucionarlos. Evaluados y evaluadores deberán tener un espacio para opinar sobre la metodología, aportar ideas y sugerencias pues, aunque quizá no todas puedan ser tomadas en cuenta, hay que darles a los participantes la posibilidad de expresarse. El entrenamiento será definitorio y vital en el caso de la evaluación de desempeño por competencias, asociado o no a una evaluación de 360° o de 180°.

➢ ¿Cuándo realizar el entrenamiento? Debe realizarse cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva, y también cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea, por ejemplo, al promocionar a una persona, al incorporar un nuevo gerente o jefe, etc.

➢ Focalizar el entrenamiento en la herramienta de evaluación y en la entrevista de retroalimentación del desempeño. Aunque los jefes con experiencia suponen que lo saben todo en materia de manejo del personal, no siempre es así. Menos aun si además se ha implementado la evaluación de desempeño por competencias. Un esquema de entrenamiento deberá ser completo, o sea, habrá de tener en cuenta cómo se evalúa y cómo se comunican los resultados. El feedback al supervisado es fundamental.

➢ Cómo analizar los comportamientos es uno de los temas más difíciles en el entrenamiento de evaluadores. Si bien parece fácilmente comprensible, todos los esfuerzos de entrenamiento deben centrarse en este punto cuando se implementa un sistema de evaluación de desempeño por competencias.

➢ En esta obra se ha tratado la ponderación por la frecuencia en la observación de los comportamientos y se ha dedicado un capítulo a su explicación. Por lo tanto, si la metodología adoptada por la empresa incluye este concepto el entrenamiento deberá incorporarlo, aun incluso con casos y ejercicios prácticos. Si no es así, igualmente habrá que tratar el tema en el entrenamiento, ya que influye en el resultado final.



PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

→ Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.

→ Material de apoyo para el dictado de clases.

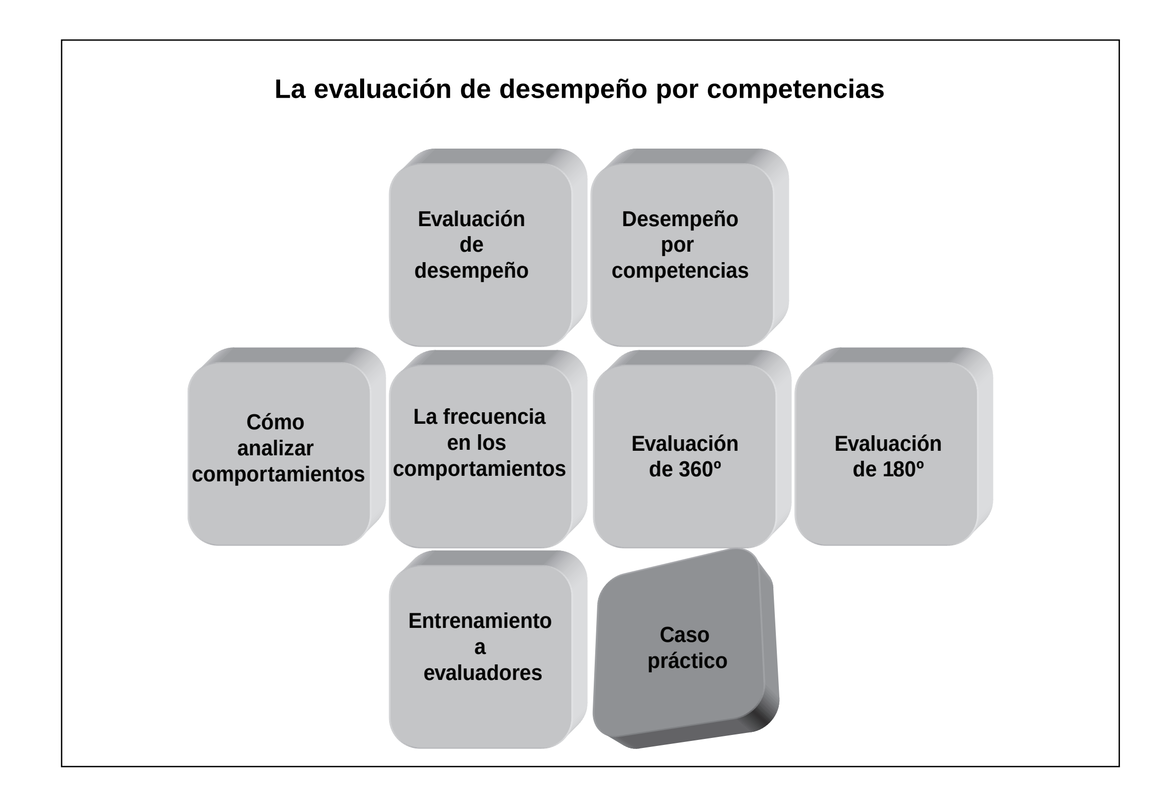
Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos tanto de grado como de posgrado pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. CASOS*
- *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en el *www.xcompetencias.com*, sección *Sala de Profesores*, o bien escribiendo a: *profesores@marthaalles.com*

Capítulo **8**

Caso práctico



Caso práctico
(ejercicio de aplicación)

Evaluación de desempeño por competencias a través de la observación de comportamientos

Súper Descuento es –como su nombre indica– una cadena de tiendas de las denominadas “de descuento”. En Latinoamérica posee más de 10.000 locales. Hasta el momento han abierto, en el país, 1.200 tiendas y tienen proyectado llegar a 2.500 en cinco años, distribuidas en todo el territorio.

La empresa, de capitales nacionales pero de perfil multinacional, siempre ha sostenido que le importa la gente, no solo sus empleados, sino la comunidad toda, incluyendo a los clientes y proveedores. No obstante, la política con proveedores de *Súper Descuento* es muy dura, único camino que ha encontrado para mantener una política de precios bajos.

La imagen del negocio de descuento incluye locales de estilo sencillo, casi ningún servicio adicional para el cliente, y productos de alta calidad, no sofisticados y de bajo precio. Sus clientes son personas que controlan sus gastos y privilegian este estilo de vida.

En cada tienda trabajan de 5 a 6 personas, y se aplican criterios de polifuncionalidad, es decir, todos saben hacer de todo. Uno de ellos es el jefe. La estructura central comprende alrededor del 10% de los empleados de las tiendas. Austeridad en todo sentido es el lema.

Los empleados de las tiendas son –en general– jóvenes, y trabajan con alegría, no tanto por percibir altos salarios, sino motivados por la magia de trabajar en *Súper Descuento*.

Entre diversos proyectos, la compañía está evaluando uno que permitirá la venta de sus productos a través de Internet, con un novedoso esquema, diferente a los de otros competidores del mercado.

Si bien el proceso de evaluación de desempeño se ha realizado para toda la organización, usted tiene a su cargo la coordinación y el procesamiento de la evaluación de los gerentes de zona. De cada gerente de zona dependen entre 20 y 30 tiendas, según el área a cargo.

Siguiendo las instrucciones recibidas, las evaluaciones de desempeño se han realizado en base a competencias y en función de los comportamientos observados. Los distintos evaluadores registraron todo el material en fichas, digitales o en papel (este dato no es relevante para la ejercitación propuesta). Usted será responsable

por el análisis de lo registrado y la comparación de la información disponible con el perfil requerido para la posición. A continuación se presentan los comportamientos observados y el resultado de las evaluaciones.

Otra información disponible

En el período evaluado existieron algunas situaciones especiales, que deberán ser consideradas:

- ✓ Lanzamiento de nuevos productos, en todas las zonas del país.
- ✓ Un problema (denuncia) respecto de un gerente. Esta situación se ha verificado en las zonas de los tres evaluados que se analizan.
- ✓ La empresa está trabajando en un proyecto de Internet que, cuando se aplique, cambiará la metodología de trabajo actual. La iniciativa tiene características únicas que la diferenciarán de otras del mercado.

Escala para la apertura de las competencias[1]:

A. La competencia desarrollada en un grado de excelencia.

B. La competencia desarrollada en un grado alto.

C. La competencia desarrollada en un grado medio.

D. La competencia desarrollada en un grado mínimo.

1. La escala se presenta de este modo solo para una mejor comprensión por parte del lector no familiarizado con la temática de Gestión por Competencias. En todos los casos la asignación del grado no se hará en función de los conceptos *excelencia, alto, medio* o *mínimo* sino comparando los comportamientos observados con los requeridos, como se vio en el Capítulo 3.

Perfiles a evaluar: *gerentes de zona a cargo de 20 a 30 tiendas cada uno.*

Requerido para el puesto de Gerente de Zona	
Competencias cardinales	
Integridad	Grado A
Liderazgo	Grado B
Empowerment	Grado A
Iniciativa	Grado A
Competencias específicas del puesto de Gerente de Zona	
Orientación al cliente	Grado B
Orientación a los resultados	Grado A
Trabajo en equipo	Grado A
Desarrollo de las personas	Grado B
Presentación de soluciones comerciales	Grado A
Adaptabilidad al cambio	Grado A

Situación: *a raíz de un problema con un colaborador se puso en duda la integridad u honestidad de un gerente.*

Nivel requerido de la competencia "Integridad" según el perfil: Grado A

✓ Es referente respecto al cumplimiento de políticas y normas, y en relación con el respeto de la confidencialidad requerida en la organización.

✓ Estructura las relaciones internas y externas, basándose en la honestidad en todos los intercambios.

✓ Mantiene y promueve las normas sociales y éticas, así como organizacionales, en la realización de las actividades laborales de sus colaboradores.

✓ Prioriza sus valores y creencias por sobre el mero rédito económico, en todos sus negocios.

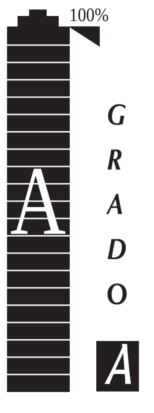
✓ Se conduce sin consideraciones frente a actos deshonestos, aun ante argumentos que en otros contextos o para otras personas podrían ser válidos.

✓ Orienta a sus colaboradores en su misma línea de comportamiento, actuando y enseñando con el ejemplo a respetar los valores.

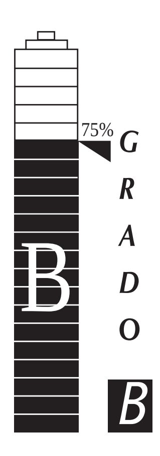
INTEGRIDAD: Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.

Comportamientos habituales de coherencia entre las ideas, la comunicación y la acción	***Los comportamientos se ubican en: Grado***

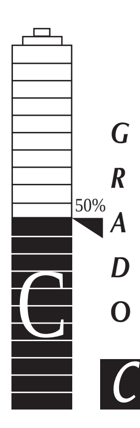
- Es referente respecto del cumplimiento de políticas y normas, y con relación al respeto de la confidencialidad requerida en la organización.
- Estructura las relaciones internas y externas, basándose en la honestidad en todos los intercambios.
- Mantiene y promueve las normas sociales y éticas, así como organizacionales, en la realización de las actividades laborales de sus colaboradores.
- Prioriza sus valores y creencias por sobre el mero rédito económico, en todos sus negocios.
- Se conduce sin consideraciones frente a actos deshonestos, aun ante argumentos que en otros contextos o para otras personas podrían ser válidos.
- Orienta a sus colaboradores en su misma línea de conducta, actuando y enseñando desde el ejemplo a respetar los valores.



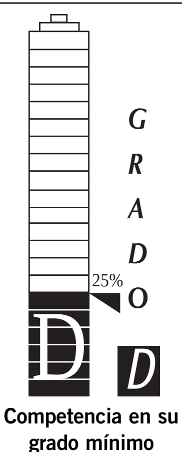
- Se preocupa por mantener transparencia en su sector, compartir información y cumplir con los compromisos y promesas.
- Es conocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal.
- Es directo en el momento de enfrentar a los demás cuando considera que se están alejando de las políticas, normas o reglamentos de la organización.
- Utiliza argumentos verificables en disputas o negociaciones, logrando buenos resultados.
- Su palabra es considerada como lo sería la firma en un documento, por ser reconocido en el cumplimiento puntual de sus compromisos.



- Trata a sus compañeros o colaboradores de acuerdo con las normas de la empresa.
- Se conduce con transparencia en sus intercambios con clientes y proveedores.
- Exige honestidad en el comportamiento de los demás, demostrando autoridad con sus propios actos.
- Cumple con las normas de calidad durante todo el proceso.
- Registra toda situación extraordinaria que requiera de un análisis compartido con sus colaboradores o sus superiores, de acuerdo con la envergadura del tema, para tomar la decisión correcta.



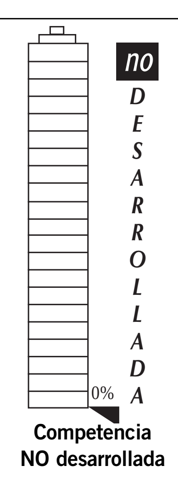
- Conoce cuál es la manera de proceder acorde con la política y normas de la organización, y la implementa en lo cotidiano sin inconvenientes.
- Se conduce con trasparencia en el manejo de la información.
- Dice lo que piensa aunque sepa que provocará conflictos.
- Es abierto a expresar sus errores y pide ayuda para hacer lo correcto.
- Trata de comprometer su modalidad de trabajo y expresar sus opiniones en concordancia con sus pensamientos si considera que algo está desviándose de las normas de la organización.



Competencia en su grado mínimo

---

o Es flexible en sus comportamientos, haciendo relativos sus creencias y valores de acuerdo con la conveniencia de la situación.
o Evalúa sus actos solamente de acuerdo con el rédito económico que éstos le aporten.
o Se conduce con desinterés respecto de políticas y reglamentos de su organización.
o Oculta información para beneficio personal.
o Compromete a los demás involucrándolos o haciéndolos partícipes indirectos de sus errores, que luego niega.
o No reconoce los aportes o logros de su gente, atribuyéndose todo el rédito de modo egoísta.
o No es consistente en sus acciones; suele decir una cosa y hacer otra.
o Adecua su acción y su discurso a sus interlocutores y a las situaciones; no tiene una línea de conducta.
o No cumple con sus compromisos.



Competencia NO desarrollada

Comportamientos asociados a la competencia

Fernando Javier:

En una ocasión en que se presentó una denuncia sobre un empleado, obró en función de los valores de la organización; manteniendo y promoviendo en todo momento las normas sociales y éticas, así como organizacionales, en la realización de las actividades laborales de sus colaboradores. Si bien el empleado mencionado pertenece a la tienda número uno por productividad, no tuvo en cuenta este factor sino el componente ético de la denuncia. Utilizó todos los medios a su alcance para asegurarse que el acusado era una persona honrada.

Habitualmente prioriza sus valores y creencias por sobre el mero rédito económico, en todos sus negocios, y orienta a sus colaboradores en esta misma línea de comportamiento, actuando y enseñando con el ejemplo a respetar los valores.

En la ocasión mencionada, actuó con mesura, evaluó toda la información disponible, pidió nuevas referencias y, convencido de que la acusación no se justificaba, avaló al empleado y desestimó la denuncia. Consideró además el posible daño moral que la denuncia pudo haber causado tanto a la persona afectada como a sus colaboradores directos.

De acuerdo con los comportamientos observados en Fernando Javier, la competencia “Integridad” es de tipo A –es decir, dentro de lo requerido para el puesto–.

José Antonio:

La denuncia sobre un gerente de tienda conmocionó a todos, tanto a gerentes de zona como a responsables de locales. En aquella ocasión, cuando la denuncia tomó estado público, el comportamiento de José Antonio fue el siguiente: dado que conoce cuál es la manera de proceder acorde a la política y normas de la organización, decidió que lo mejor (y lo que estaba de acuerdo con sus convicciones) era conducirse con transparencia en el manejo de la información, decir siempre lo que pensaba aunque esto pudierta acarrear conflictos, por lo cual obró con preocupación para aclarar los hechos, dispuesto a reconocer sus errores y/o los del resto de los involucrados.

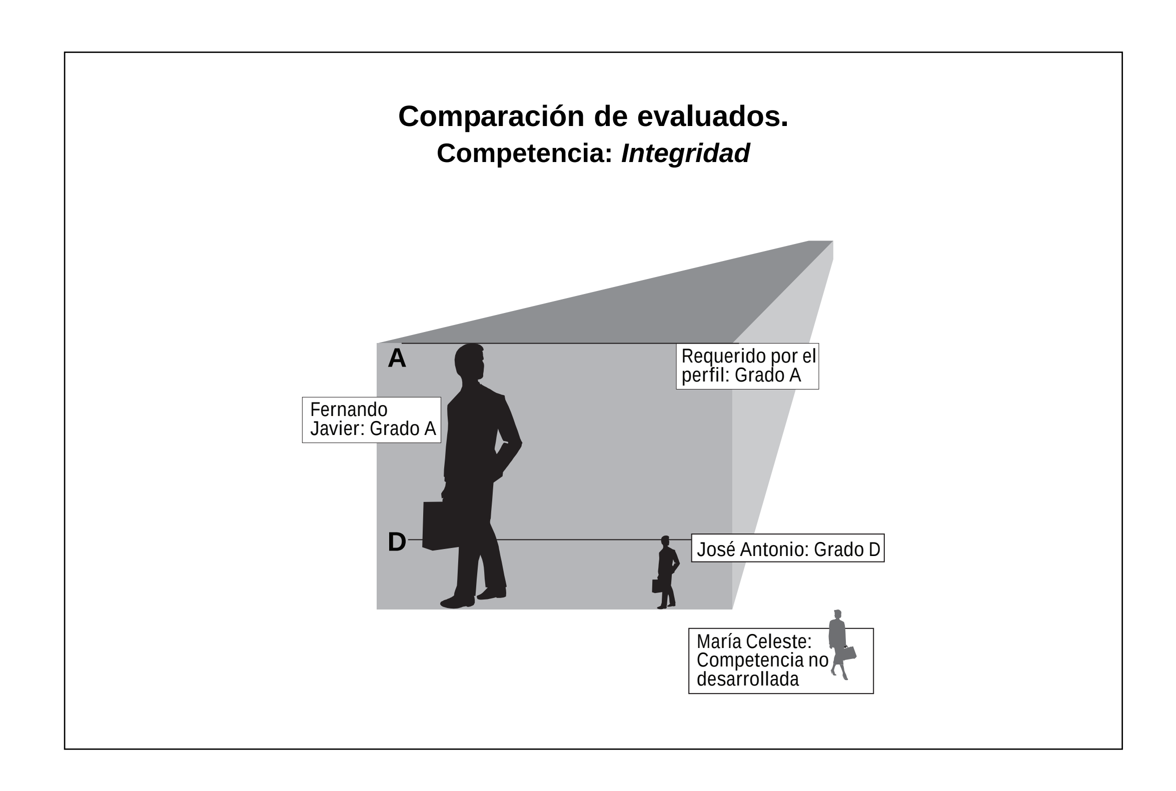
De acuerdo con los comportamientos observados en Juan Antonio, la competencia “Integridad” es de tipo D –es decir, no cubre lo requerido para el puesto–.

María Celeste:

Hace unos meses se presentó una denuncia sobre un gerente de tienda y la mayor preocupación de todos fue "que no se tratara de su zona".

Cada gerente de zona trató de dejar su responsabilidad en claro. En aquella ocasión María Celeste, cuando fue conocida la denuncia, adecuó su acciones y su discurso de acuerdo a sus interlocutores y a la situación; dejó a la vista de todos no tener una clara línea de comportamiento, obró preocupada por dejar a salvo su propia imagen sin utilizar todos los medios a su alcance para asegurarse de la honradez del involucrado. A todos les quedó claro que ella no es demasiado consistente en sus acciones; suele decir una cosa y hacer otra, adecuando sus creencias y valores de acuerdo a lo que le resulta conveniente en cada situación.

De acuerdo con los comportamientos observados en María Celeste, la competencia "Integridad" no está desarrollada y no cubre lo requerido para el puesto.



Situación: *el lanzamiento de nuevos productos en la red de tiendas.*

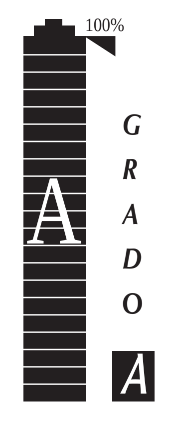
Nivel requerido de la competencia "Liderazgo" según el perfil: Grado B

- ✓ Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- ✓ Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- ✓ Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- ✓ Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- ✓ Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos..
- ✓ Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- ✓ Hace uso de herramientas para hacer seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.

LIDERAZGO: Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. El "equipo" debe considerarse en sentido amplio, como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

Comportamientos usuales referidos a la dirección del equipo de trabajo	***Los comportamientos se ubican en: Grado***

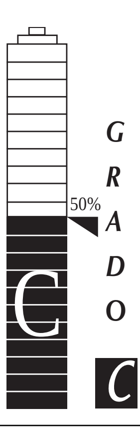
- Transmite claramente la visión de la empresa y orienta a su equipo hacia el logro de los objetivos propuestos.
- Realiza esfuerzos para que su equipo se sienta comprometido e identificado con la visión y los objetivos de la empresa.
- Desarrolla técnicas para asegurar la permanente efectividad del trabajo en equipo, en línea con las estrategias de la organización.
- Contribuye al desarrollo de su grupo a través de su compromiso personal, y ofrece la orientación y el apoyo necesarios para que los miembros de su equipo alcancen los objetivos propuestos.
- Fomenta la colaboración y la confianza, motivando a su equipo para que trabaje en un clima agradable, de manera sinérgica, y con orientación al consenso grupal.
- Promueve la iniciativa en los miembros de su equipo, motivándolos a ser creativos y a generar propuestas innovadoras que contribuyan al logro de los objetivos.
- Periódicamente realiza evaluaciones para medir el progreso de su equipo y mejorar los métodos de trabajo.
- Destaca los esfuerzos y los éxitos de los miembros de su equipo, y los pone de ejemplo para motivar a los demás.
- Es imparcial y oportuno cuando debe señalar y corregir deficiencias en el desempeño de los miembros de su equipo de trabajo.
- Diseña mecanismos de control que le permiten hacer el seguimiento respecto de la consecución de los objetivos.



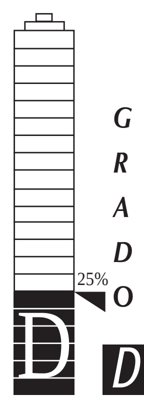
- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



- Transmite claramente a sus colaboradores los objetivos y responsabilidades de sus puestos.
- Comparte información relevante con los miembros de su equipo.
- Valora y solicita la opinión de sus colaboradores sobre diferentes temas de trabajo.
- Realiza el seguimiento de las tareas de cada colaborador.

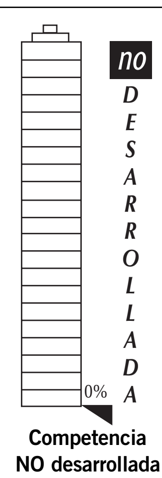


- Comunica a sus colaboradores las funciones de cada uno y les da instrucciones claras y concretas para el cumplimiento de las tareas diarias.
- Motiva a su gente para trabajar con energía.
- Comparte con su equipo la información que considera pertinente.
- Realiza el seguimiento respecto de la consecución de los objetivos de sus colaboradores, ante las fechas tope o los vencimientos.



Competencia en su grado mínimo

o No se siente comprometido con la visión y los objetivos de la organización, y transmite apatía a su equipo.
o Comunica a los integrantes de su equipo sus funciones y responsabilidades de manera ambigua o confusa.
o Se despreocupa de que sus colaboradores estén actualizados e informados acerca de nuevas decisiones o cambios en los procedimientos de la empresa.
o Escucha poco la opinión de sus colaboradores, y no valora sus propuestas.
o No mide el desempeño de su equipo y se guía por suposiciones o prejuicios.
o Es negativo respecto de la capacidad de los miembros de su equipo para lograr los objetivos planteados.
o No percibe el efecto positivo o negativo de sus acciones como ejemplos para su propia gente.



Competencia NO desarrollada

Comportamientos asociados a la competencia

María Celeste:

El lanzamiento de los nuevos productos fue uno de los temas más importantes y motivadores para todos los integrantes de la zona de María Celeste.

Compenetrada con los objetivos de la organización, transmitió con gran claridad la visión y los objetivos de la empresa en relación con el lanzamiento de nuevos productos. Esto generó compromiso y entusiasmo en todo el equipo por alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Al mismo tiempo, mantuvo informados a sus colaboradores acerca de los cambios en el plan estratégico de Súper Descuento. Todo el equipo demostró entusiasmo en la instrumentación de los pasos necesarios para el lanzamiento de los nuevos productos; y María Celeste logró que cada gerente de tienda actuara del mismo modo con el equipo a su cargo. Para ello promovió la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aportaron –de algún modo– a la consecución de los objetivos.

De acuerdo con los comportamientos observados en María Celeste, la competencia "Liderazgo" es de tipo B –es decir, dentro de lo requerido para el puesto–.

José Antonio:

En la zona de José Antonio el lanzamiento de productos se llevó a cabo de acuerdo con lo preestablecido, sin mayores sobresaltos.

Su estilo de conducción del equipo a su cargo hizo que se asumieran las responsabilidades asignadas; para ello comunicó a sus colaboradores las funciones de cada uno y les dio instrucciones claras y concretas para el cumplimiento de las tareas diarias, compartiendo con su equipo la información que consideró pertinente en cada caso.

Si bien él está siempre atento a los requerimientos del grupo a su cargo, no les aporta lineamientos especiales para el manejo de sus respectivas áreas.

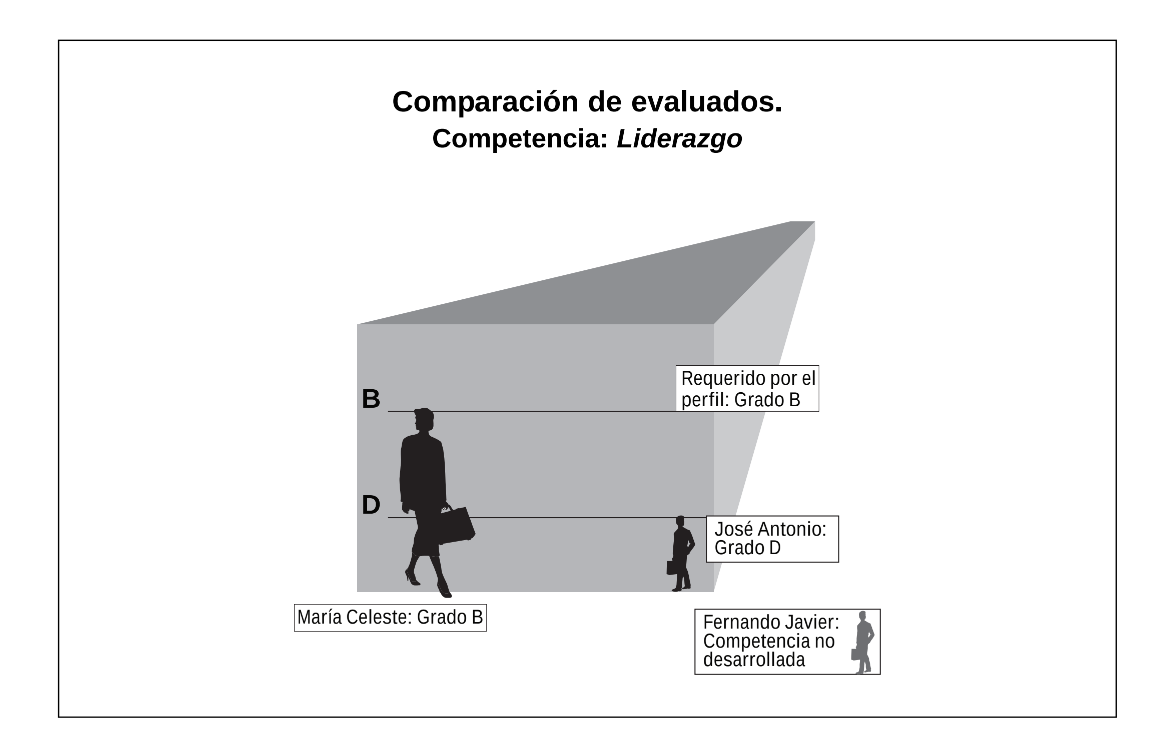
José Antonio realiza el seguimiento respecto de la consecución de los objetivos de sus colaboradores, ante las fechas tope o los vencimientos.

De acuerdo con los comportamientos observados en José Antonio, la competencia "Liderazgo" es de tipo D –no cubre lo requerido para el puesto–.

Fernando Javier:

> *El lanzamiento de productos se llevó a cabo en todas las zonas de acuerdo con lo previsto; en el caso de la zona a cargo de Fernando Javier, él condujo a su equipo en función de las responsabilidades asignadas comunicando a sus colaboradores sus funciones y responsabilidades de manera ambigua o confusa.*
>
> *La sensación que dejó a todos con su comportamiento fue de despreocupación sobre si sus colaboradores estaban o no informados acerca los cambios en los procedimientos de la empresa, a tal punto que el resultado fue que estos no conocieran en detalle acerca del lanzamiento de los nuevos productos.*
>
> *Sus colaboradores manifiestan que las opiniones que expresan no son escuchadas y que Fernando Javier no valora sus propuestas.*

De acuerdo con los comportamientos observados en Fernando Javier, la competencia "Liderazgo" no está desarrollada y no cubre lo requerido para el puesto.



Situación: *el lanzamiento de nuevos productos en la red de tiendas.*

Nivel requerido de la competencia "Empowerment" según el perfil: Grado A

✓ Conoce profundamente las habilidades, fortalezas y debilidades de cada uno de sus colaboradores e identifica oportunidades de desarrollo para ellos.

✓ Evalúa periódicamente el desempeño de sus colaboradores, identifica el potencial para que asuman nuevas responsabilidades, y ofrece retroalimentación.

✓ Consensúa con sus colaboradores tareas y actividades que contribuyen a cumplir con los objetivos de desarrollo de estos, y los anima a buscar oportunidades, como la rotación en otros puestos y otros medios.

✓ Crea oportunidades para que las personas que dependen de él puedan aplicar y desarrollar habilidades.

✓ Fomenta el crecimiento personal y profesional de su equipo y lo prepara para asumir mayores responsabilidades.

✓ Examina y reconoce los recursos de formación y desarrollo adecuados para el aprendizaje continuo de sus colaboradores.

✓ Delega funciones de su trabajo a los colaboradores con más potencial, favoreciendo el desarrollo de sus habilidades.

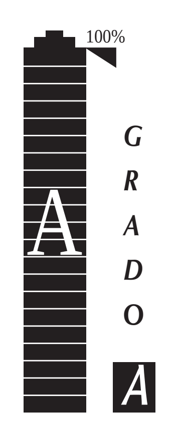
✓ Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas para mejorar el rendimiento del área en general, y en la toma de decisiones.

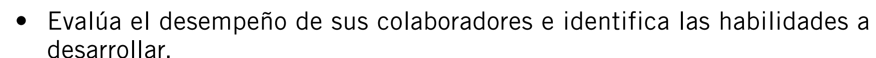
✓ Promueve la creatividad, la innovación, la autonomía y la toma de riesgos en su equipo de trabajo.

EMPOWERMENT: Es la habilidad de capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye el fomento del trabajo en equipo dentro y fuera de la organización, y el uso eficiente de los equipos.

Comportamientos usuales orientados a preparar y desarrollar al equipo de trabajo para asumir responsabilidades de mayor envergadura en el corto y largo plazo	***Los comportamientos se ubican en: Grado***

- Conoce profundamente las habilidades, fortalezas y debilidades de cada uno de sus colaboradores e identifica oportunidades de desarrollo para los mismos.
- Evalúa periódicamente el desempeño de sus colaboradores, identifica el potencial para que asuman nuevas responsabilidades, y ofrece retroalimentación.
- Consensúa con sus colaboradores tareas y actividades que contribuyen a cumplir con los objetivos de desarrollo de éstos, y los anima a buscar oportunidades, como la rotación en otros puestos y otros medios.
- Crea oportunidades para que las personas que dependen de él puedan aplicar y desarrollar habilidades.
- Fomenta el crecimiento personal y profesional de su equipo y lo prepara para asumir mayores responsabilidades.
- Examina y reconoce los recursos de formación y desarrollo adecuados para el aprendizaje continuo de sus colaboradores.
- Delega funciones de su trabajo a los colaboradores con más potencial, favoreciendo el desarrollo de sus habilidades.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas para mejorar el rendimiento del área en general, y en la toma de decisiones.
- Promueve la creatividad, la innovación, la autonomía y la toma de riesgos en su equipo de trabajo.

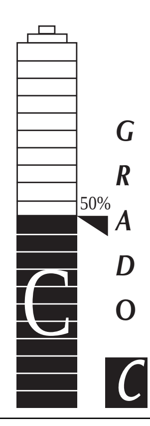




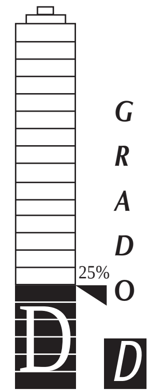
- Evalúa el desempeño de sus colaboradores e identifica las habilidades a desarrollar.
- En algunas oportunidades delega responsabilidades en los miembros de su equipo con mejor desempeño, para facilitar el desarrollo de sus habilidades y demostrar su confianza en ellos.
- Muestra interés por el desarrollo y la capacitación de los miembros de su equipo, y actúa en consecuencia.
- Crea oportunidades de desarrollo para sus colaboradores.
- Identifica las necesidades de capacitación de sus colaboradores y los recursos necesarios para satisfacerlas.
- Promueve la toma de iniciativas entre sus colaboradores, invitándolos a realizar sugerencias, modificaciones en sus procesos de trabajo, y propuestas de mejora.
- Evalúa el desempeño de sus colaboradores cuando le es requerido.



- Capacita e instruye personalmente a la gente a su cargo, enseñándoles adecuadamente cómo realizar el trabajo.
- Da participación a sus colaboradores, valorando sus sugerencias, puntos de vista y propuestas de mejora.
- Delega responsabilidades en su equipo cuando las circunstancias se lo exigen.
- Demuestra interés por el desarrollo y la formación de su gente en aspectos específicos de su especialidad, según las necesidades del área en el corto plazo.
- Crea oportunidades de desarrollo para algunos de sus colaboradores y promueve su aprendizaje.

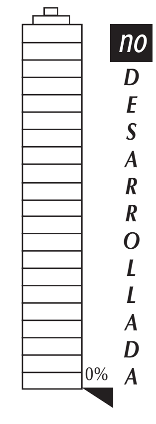


- Permite que sus colaboradores tomen decisiones, demostrando confianza en sus habilidades, pero no tiene mediciones para estar seguro de lo que son capaces de hacer.
- Respeta los conocimientos y habilidades de su equipo, pero no conoce su desempeño con profundidad.
- En pocas oportunidades evalúa el desempeño de su gente.
- No crea oportunidades de desarrollo para sus colaboradores, y no colabora con su aprendizaje.
- En muy pocas ocasiones da retroalimentación a su equipo, y no prevé acciones de capacitación y desarrollo para sus colaboradores.



Competencia en su grado mínimo

o No evalúa el desempeño de sus colaboradores y, por ende, no puede identificar el potencial de los mismos para asumir futuras responsabilidades.
o Tiene escaso conocimiento de las habilidades de sus colaboradores y no puede identificar las necesidades de capacitación de los mismos.
o Se despreocupa del desarrollo y la capacitación de su equipo de trabajo y no invierte recursos en dichos temas.
o Le cuesta delegar responsabilidades en los miembros de su equipo; no valora las sugerencias y propuestas de mejoramiento que ellos realizan.
o Tiene una visión negativa del potencial de desarrollo de su gente.



Competencia NO desarrollada

Comportamientos asociados a la competencia

María Celeste:

María Celeste es considerada, dentro de la organización, un referente en materia de desarrollo de personas; conoce profundamente las habilidades, fortalezas y debilidades de cada uno de sus colaboradores e identifica oportunidades de desarrollo para ellos. Evalúa periódicamente el desempeño de sus colaboradores e identifica su potencial para que asuman nuevas responsabilidades, y ofrece retroalimentación.

Luego de analizar y evaluar las fortalezas y debilidades de su equipo, propuso un programa especial de entrenamiento que fue aprobado y, dado su éxito, se aplicó en otras zonas. Esto le permitió crear oportunidades para que las personas que dependen de ella puedan aplicar y desarrollar habilidades.

En su estilo de conducción María Celeste consensúa con sus colaboradores tareas y actividades que contribuyen a cumplir con los objetivos de desarrollo de estos, y los anima a buscar oportunidades, como la rotación en otros puestos y otros medios.

Asimismo, es un referente consultado por pares y subordinados en materia de entrenamiento a su propio equipo de trabajo.

De acuerdo con los comportamientos observados en María Celeste, la competencia "Empowerment" es de tipo A –dentro de lo requerido para el puesto–.

José Antonio:

El área a cargo de José Antonio no tiene mayores problemas y en general todo funciona bien por allí. En su zona solo se implementan los programas de formación que son sugeridos desde casa central y por sus superiores. En cuanto a la relación que tiene con el equipo a su cargo, José Antonio permite que estos tomen decisiones, demostrando confianza en sus habilidades, pero no realiza mediciones para estar seguro de lo que son capaces de hacer. Al mismo tiempo, respeta sus conocimientos y habilidades, pero no conoce su desempeño con profundidad.

El resultado es que con este comportamiento no crea oportunidades de desarrollo para sus colaboradores, y de este modo no colabora con su aprendizaje.

Sus colaboradores se muestran muy interesados en recibir entrenamiento cuando son convocados.

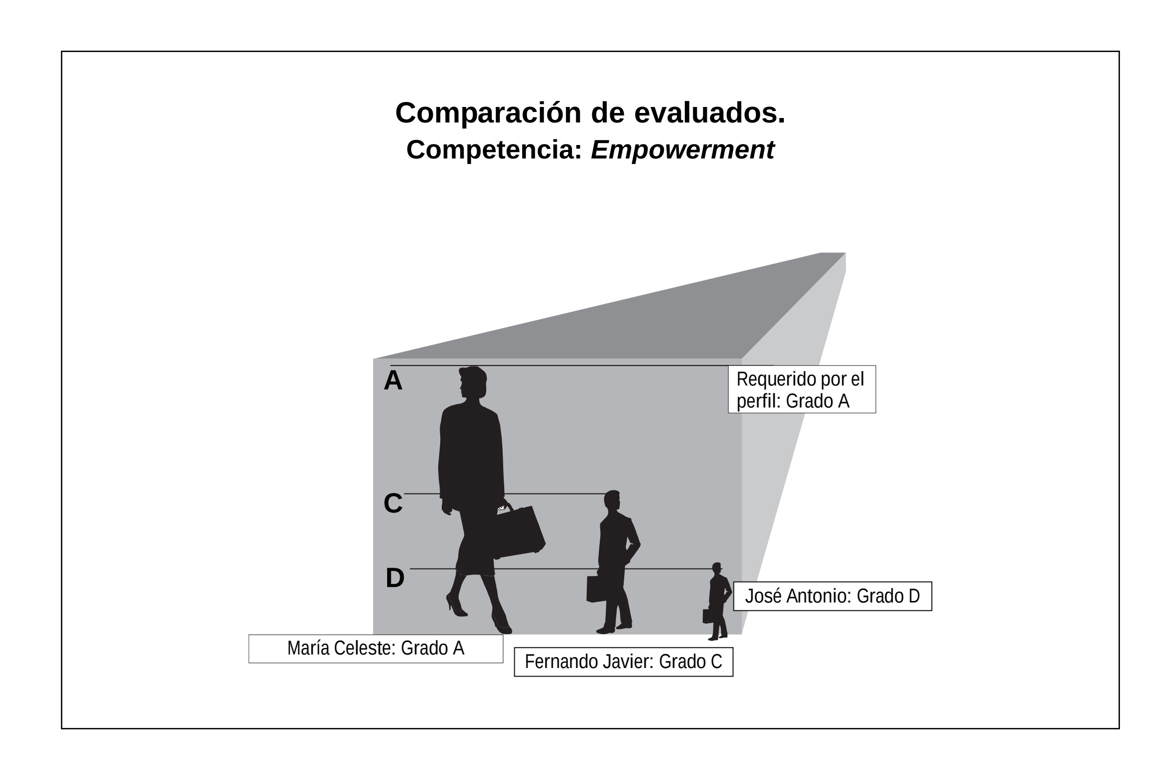
En síntesis, José Antonio no pone especial preocupación en el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores.

De acuerdo con los comportamientos observados en José Antonio, la competencia "Empowerment" es de tipo D –no cubre lo requerido para el puesto–.

Fernando Javier:

> *La zona de Fernando Javier tiene, en general, un buen concepto en materia de entrenamiento del personal. Se implementan todos los programas de formación que le sugieren sus superiores y la casa central.*
>
> *En relación con sus colaboradores, evalúa su desempeño cuando le es requerido; sin embargo, los capacita e instruye personalmente, enseñándoles adecuadamente cómo realizar el trabajo. Al mismo tiempo, les da participación, valorando sus sugerencias, puntos de vista y propuestas de mejora. Delega responsabilidades cuando las circunstancias así lo exigen.*
>
> *Siempre que está a su alcance apoya el desarrollo de las capacidades de sus subordinados, quienes reconocen esa característica de su jefe como positiva.*

De acuerdo con los comportamientos observados en Fernando Javier, la competencia "Empowerment" es de tipo C –no cubre lo requerido para el puesto–.



Situación: *el lanzamiento de nuevos productos en la red de tiendas.*

Nivel requerido de la competencia "Iniciativa" según el perfil: Grado A

- ✓ Presenta propuestas y cambios innovadores que producen una transformación importante para su área de trabajo y optimizan los resultados de la empresa.
- ✓ Se adelanta a posibles problemas o situaciones poco definidas, que requieren de visión a futuro, y diseña estrategias innovadoras y atinadas para resolverlos.
- ✓ Detecta oportunidades de mejora para su área o para el negocio en general, utilizando su visión a largo plazo, y en base a ello elabora propuestas creativas para beneficiar a la organización.
- ✓ Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación.
- ✓ Promueve la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos en su equipo y en los demás miembros de la organización.
- ✓ Motiva a sus colaboradores y los involucra en la toma de decisiones, y acepta y valora sus ideas y sugerencias.

INICIATIVA: Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

Comportamientos usuales con relación a una actitud proactiva frente a crisis u oportunidades potenciales	***Los comportamientos se ubican en: Grado***

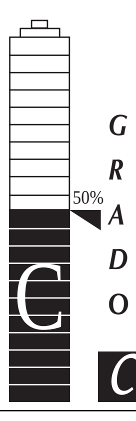
- Presenta propuestas y cambios innovadores que producen una transformación importante para su área de trabajo y optimizan los resultados de la empresa.
- Se adelanta a posibles problemas o situaciones poco definidas, que requieren de visión a futuro, y diseña estrategias innovadoras y atinadas para resolverlos.
- Detecta oportunidades de mejora para su área o para el negocio en general, utilizando su visión a largo plazo, y en base a ello elabora propuestas creativas para beneficiar a la organización.
- Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación.
- Promueve la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos en su equipo y en los demás miembros de la organización.
- Motiva a sus colaboradores y los involucra en la toma de decisiones, y acepta y valora sus ideas y sugerencias.



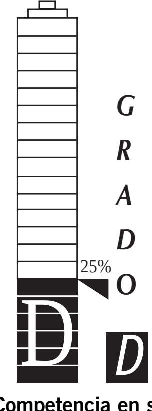
- Elabora propuestas que dan valor agregado no solo a su área, sino también a otros departamentos de la empresa.
- Crea oportunidades y minimiza los problemas que podrían surgir en el mediano plazo, evitando el agravamiento de la situación.
- Se adelanta a dificultades o problemas que podrían surgir en el corto plazo, y elabora propuestas para enfrentarlos que evitan llegar a una crisis.
- Se adapta fácilmente a los cambios, creando nuevos procedimientos y formas de trabajar más efectivos para afrontar las situaciones actuales o previstas a mediano plazo.



- Actúa rápida y decididamente ante los problemas, tomando decisiones oportunas y elaborando planes para anticiparse y resolver las consecuencias negativas.
- Resuelve proactivamente los problemas que se le presentan, buscando e integrando la información necesaria para optar por la mejor alternativa.
- Aporta ideas o sugerencias que contribuyen a mejorar los procesos y a cumplir con los objetivos del área.
- Anticipa problemas a corto plazo, y plantea soluciones alternativas.

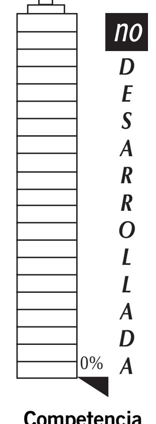


- Lleva a cabo las acciones planeadas con anticipación, realizando los ajustes requeridos al momento de la implementación.
- Propone nuevas formas de trabajo que se adaptan a las nuevas situaciones del entorno.
- Enfrenta los problemas cuando se le presentan.
- Reconoce las oportunidades cuando se presentan, y actúa de manera de sacar provecho para su área.



Competencia en su grado mínimo

o No propone cambios innovadores para su trabajo y su área en general.
o Le cuesta anticiparse a posibles oportunidades o problemas que se podrían presentar en el futuro; tiene baja capacidad preventiva.
o No se preocupa por buscar oportunidades de mejora.
o Aporta soluciones estándares para cualquier tipo de problema, sin tener en cuenta las particularidades de cada caso.
o Actúa reactivamente en los momentos de crisis, sin poder dar una respuesta a tiempo a los problemas.



Competencia NO desarrollada

Comportamientos asociados a la competencia

Fernando Javier:

Desde que tomó conocimiento del proyecto y durante su aplicación, Fernando Javier apoyó con entusiasmo el lanzamiento de los nuevos productos, aportó su visión respecto del corriente año y consideró las posibles contingencias que podrían presentarse en años venideros. Presentó una propuesta innovadora que produjo una transformación importante en su área de trabajo optimizando los resultados de la empresa.

En el caso de la presentación de los nuevos productos se adelantó a posibles problemas o situaciones poco definidas, de algún modo previendo el futuro; por ejemplo: objeciones de los clientes, o clientes poco interesados en los nuevos productos. Para ello diseñó estrategias innovadoras y atinadas para resolver estas posibles situaciones.

Propuso –y fue aprobado– un plan alternativo a una de las nuevas líneas frente a un posible cambio en la normativa vigente. Preparó ejemplos, relacionados con los nuevos productos, aplicables a su zona, para lograr la máxima penetración y rentabilidad.

Fernando Javier siempre detecta oportunidades de mejora para su área o para el negocio en general, utilizando su visión a largo plazo, y en base a ello elabora propuestas creativas para beneficiar a la organización. Además, realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación.

De acuerdo con los comportamientos observados en Fernando Javier, la competencia “Iniciativa” es de tipo A –es decir, dentro de lo requerido para el puesto–.

José Antonio:

José Antonio no se enteró en un principio de los proyectos, a diferencia de otros gerentes de zona que mantenían un contacto más asiduo con la casa central.

Luego, cuando se realizó el lanzamiento de productos, llevó a cabo las acciones planeadas con anticipación, realizando los ajustes requeridos al momento de la implementación. Además, propuso nuevas formas de trabajo adaptándose a las nuevas situaciones del entorno, enfrentando los problemas cuando estos se manifestaron.

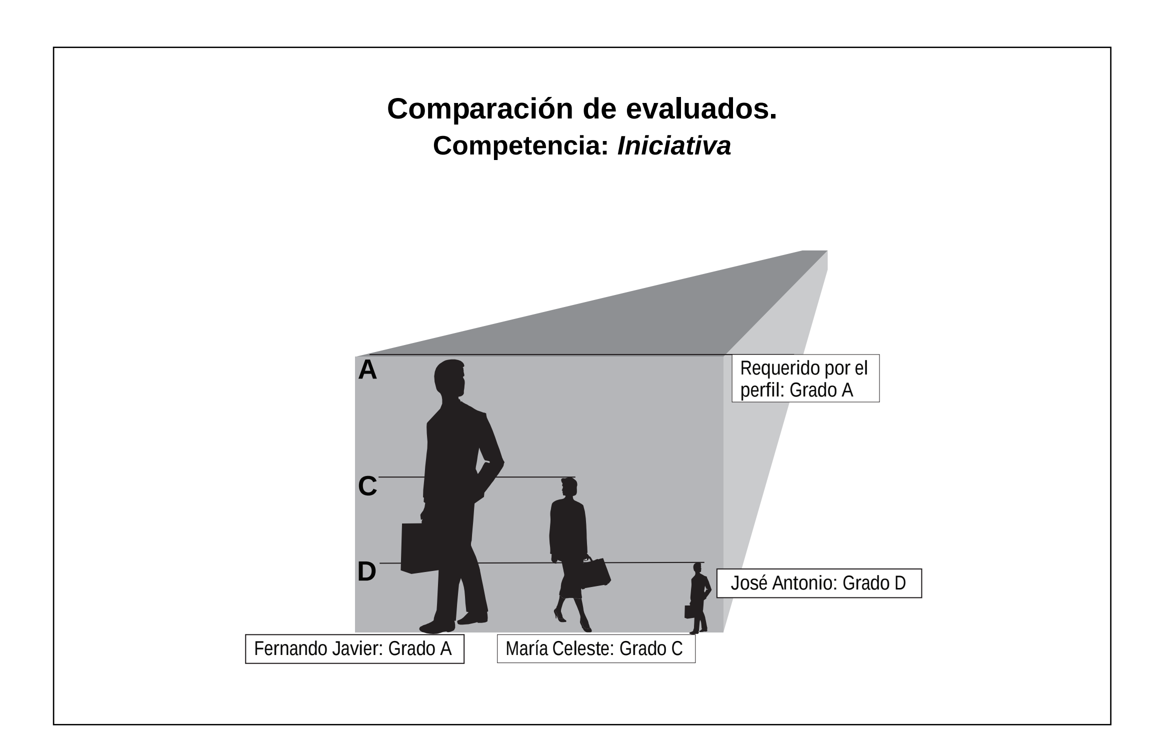
José Antonio reconoce las oportunidades cuando se presentan, y actúa de manera de sacar provecho para su área. Los plazos se cumplieron de acuerdo con lo previsto.

De acuerdo con los comportamientos observados en José Antonio, la competencia “Iniciativa” es de tipo D –no cubre lo requerido para el puesto–.

María Celeste:

> *María Celeste, preocupada siempre por el equipo de personas a su cargo y por su desarrollo, en ocasión del lanzamiento de nuevos productos llevó adelante el plan como fuera diseñado por la casa central, cumpliendo cuidadosa y detalladamente todos los pasos, y aportó ideas y sugerencias que contribuyeron a mejorar los procesos y a cumplir con los objetivos del área. Esto permitió mejorar en algunos aspectos, tomando en cuenta las características de su zona. En el momento de la presentación resolvió proactivamente los problemas que se presentaron, buscando e integrando la información necesaria para optar por la mejor alternativa.*
>
> *Su accionar permitió anticipar problemas de corto plazo y, al mismo tiempo, planteó soluciones alternativas.*
>
> *En su zona, María Celeste, actúa rápida y decididamente ante los problemas, tomando decisiones oportunas y elaborando planes para anticiparse y resolver las consecuencias negativas.*

De acuerdo con los comportamientos observados en María Celeste, la competencia "Iniciativa" es de tipo C –no cubre lo requerido para el puesto–.



Situación: *el lanzamiento de nuevos productos en la red de tiendas.*

Nivel requerido de la competencia "Orientación al cliente" según el perfil: Grado B

✓ Se informa en profundidad sobre las necesidades de los clientes, explorando sus inquietudes o problemas.

✓ Se responsabiliza personalmente por resolver los problemas del cliente.

✓ Se preocupa especialmente por el cliente cuando este pasa por una crisis.

✓ Escucha atentamente las quejas e inquietudes de los clientes.

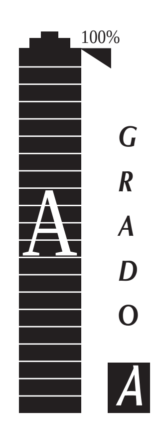
✓ Hace más de lo que normalmente el cliente espera, y es proactivo en la búsqueda de soluciones satisfactorias a sus problemas.

✓ Hace todo lo que está a su alcance para satisfacer las necesidades de los clientes.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes, con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

Comportamientos cotidianos tendientes a la satisfacción de los clientes de la empresa	*Los comportamientos se ubican en: Grado*

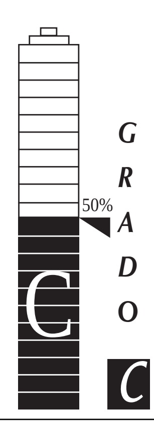
- Conoce el negocio del cliente y sus verdaderas necesidades.
- Constantemente explora nuevas necesidades de los clientes y busca la forma de satisfacerlas.
- Crea diferentes formas para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes, y realiza las acciones necesarias para elevarlo.
- Soluciona rápidamente los problemas que encuentran los clientes en los productos o servicios de la organización.
- Se mantiene atento a nuevas oportunidades que den respuesta a las expectativas de los clientes.
- Logra que los clientes sientan que son lo más importante para la organización; mantiene excelentes relaciones con ellos, y les transmite confianza y credibilidad.
- Siempre está disponible para el cliente, y excede sus requerimientos.
- Frecuentemente realiza propuestas orientadas a otorgar nuevos beneficios en los productos, que a muy bajo costo pueden incrementar considerablemente los niveles de satisfacción de los clientes y favorecer la rentabilidad de la organización.



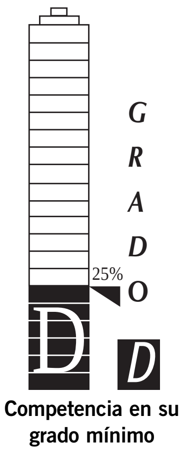
- Se informa en profundidad sobre las necesidades de los clientes, explorando sus inquietudes o problemas.
- Asume personalmente la responsabilidad de resolver los problemas del cliente.
- Se preocupa especialmente por el cliente cuando este pasa por una crisis.
- Escucha atentamente las quejas e inquietudes de los clientes.
- Hace más de lo que normalmente el cliente espera, y es proactivo en la búsqueda de soluciones satisfactorias a sus problemas.
- Hace todo lo que está a su alcance para satisfacer las necesidades de los clientes.



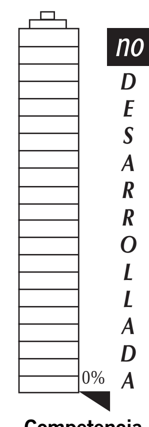
- Posee un trato cordial y amable con el cliente, y se interesa por él como persona.
- Comprende rápidamente las necesidades de los clientes y da respuesta a sus requerimientos.
- Realiza esfuerzos adicionales para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Se preocupa por realizar el seguimiento de las necesidades de cada cliente, para cumplir con sus requerimientos.



- Es servicial, atento y respetuoso con los clientes.
- Responde rápidamente ante problemas sencillos de los clientes para los cuales ya tiene una respuesta aprendida.
- Interpreta adecuadamente los requerimientos de los clientes.
- Releva los pedidos y solicitudes de los clientes cuando toma contacto con ellos.
- Muestra interés por mejorar y corregir los errores cometidos en la atención de sus clientes.



o No se preocupa por investigar acerca de las necesidades o expectativas de los clientes.
o Siempre tiene una respuesta negativa para los requerimientos de los clientes y no soluciona los problemas que estos presentan, brindando una mala imagen de la organización.
o Tarda demasiado en dar respuesta a los clientes, frente a problemas de baja complejidad.
o Atiende al cliente de mala gana, y discute con él.
o Tiene dificultad para interpretar los requerimientos del cliente.
o Desconoce los negocios, los problemas y las expectativas de los clientes.
o No utiliza las herramientas existentes para verificar el grado de satisfacción de los clientes.
o Nunca está disponible para los clientes.



Comportamientos asociados a la competencia

María Celeste:

> *María Celeste manifiesta siempre una clara preocupación por los clientes e insta a su equipo a actuar del mismo modo.*
>
> *En ocasión del lanzamiento de productos se informó en profundidad sobre las necesidades de los clientes, explorando sus inquietudes o problemas, responsabilizándose personalmente por resolver las dificultades del cliente. De este modo pudo exponer las bondades de los nuevos productos y comprobar si las mismas se correlacionaban con las necesidades del cliente.*
>
> *Se preocupa especialmente por el cliente cuando este pasa por una crisis; de este modo, verificó personalmente algún caso donde un cliente expresó dudas e instó al equipo a actuar del mismo modo.*
>
> *María Celeste siempre escucha atentamente las quejas e inquietudes de los clientes.*

De acuerdo con los comportamientos observados en María Celeste, la competencia "Orientación al cliente" es de tipo B –dentro de lo requerido para el puesto–.

Fernando Javier:

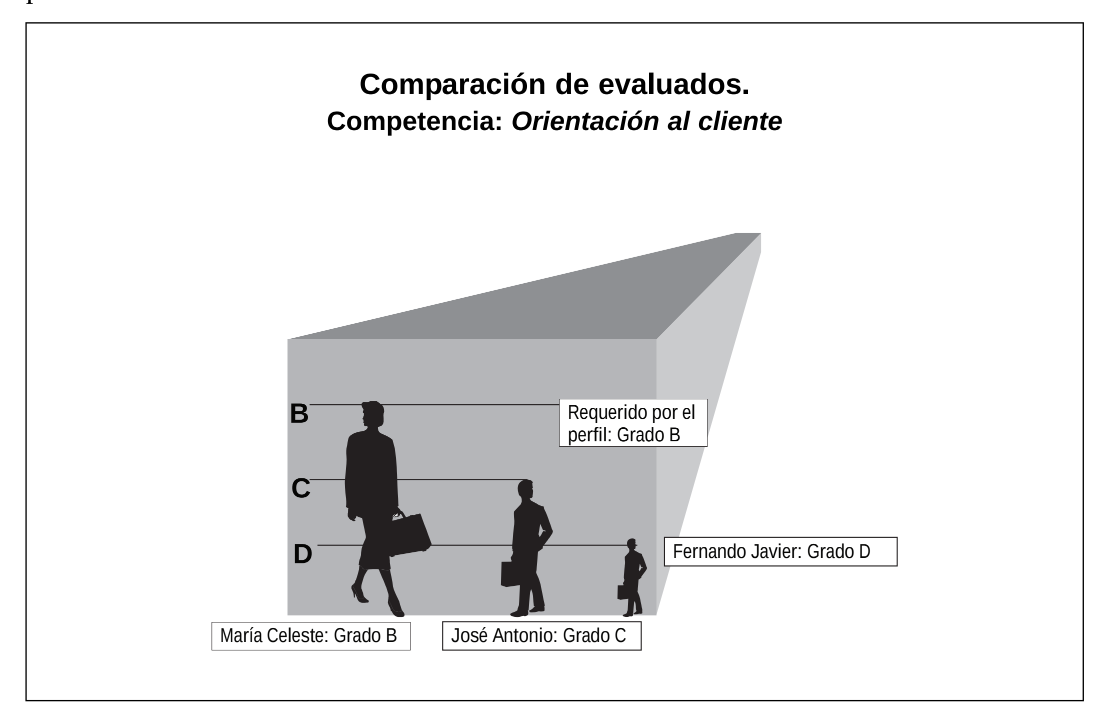
> *Fernando Javier tiene en claro que los clientes son importantes y que de ellos depende el éxito de la empresa. Es servicial, atento y respetuoso con los clientes.*
>
> *En ocasión del lanzamiento de productos realizó las presentaciones estándares sugeridas desde la casa central, respondió rápidamente ante problemas sencillos de los clientes para los cuales ya tiene una respuesta aprendida en la práctica. En su relación con los clientes, interpreta adecuadamente sus requerimientos, releva los pedidos y solicitudes de los clientes cuando toma contacto con ellos, y muestra interés por mejorar y corregir los errores cometidos en la atención que se les brinda.*

De acuerdo con los comportamientos observados en Fernando Javier, la competencia "Orientación al cliente" es de tipo D –no cubre lo requerido para el puesto–.

José Antonio:

> *José Antonio, posee un trato cordial y amable con el cliente, y se interesa por él como persona; comprende rápidamente las necesidades de los clientes y da respuesta a sus requerimientos. Siempre que está a su alcance, realiza esfuerzos adicionales para satisfacer las necesidades de los clientes y se preocupa por realizar el seguimiento de las necesidades de cada uno de ellos, a fin de cumplir con sus requerimientos.*
>
> *José Antonio, como otros gerentes de zona –todos lo saben y repiten con frecuencia–, dice que "los clientes están primero".*
>
> *Igualmente todos creen entender y comprender las necesidades de su zona.*
>
> *Todo el plan de instrumentación del lanzamiento de nuevos productos fue seguido con atención. En ocasión de dicho lanzamiento realizó las presentaciones sugeridas desde la casa central con algunas adaptaciones, en función de la clientela a su cargo.*

De acuerdo con los comportamientos observados en José Antonio, la competencia "Orientación al cliente" es de tipo C –no cubre lo requerido para el puesto–.



Situación: *el lanzamiento de nuevos productos en la red de tiendas.*

Nivel requerido de la competencia "Orientación a los resultados" según el perfil: Grado A

✓ Supera ampliamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales y otros que él mismo se ha impuesto. Se responsabiliza por los objetivos de su equipo, logra excederlos y anima y motiva al resto de la empresa a hacer lo mismo.

✓ Es persistente en el cumplimiento de los objetivos, y ensaya diversas alternativas para ello, manteniéndose firme en sus propósitos hasta alcanzar las metas.

✓ Diseña mecanismos de control que comparte con las demás áreas de la organización, para verificar el avance hacia las metas, cerciorarse de que los objetivos y resultados esperados se están alcanzando, y realizar las correcciones necesarias.

✓ Trabaja con gran entusiasmo y dinamismo soportando largas jornadas de trabajo y manteniendo un excelente desempeño aun en circunstancias de alta presión.

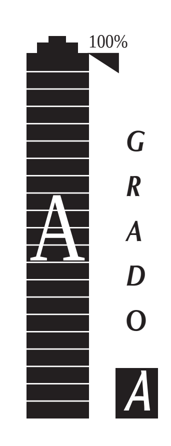
✓ Se anticipa a situaciones complejas en contextos cambiantes y las resuelve, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización y para la satisfacción de sus clientes.

✓ Desarrolla e implementa nuevos procesos y herramientas de trabajo que hacen a la organización más rápida, más eficiente y más preparada para los constantes cambios en el contexto.

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con los competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

Comportamientos orientados a decidir y ejecutar con velocidad las acciones necesarias para conseguir los mejores resultados para la organización	***Los comportamientos se ubican en: Grado***

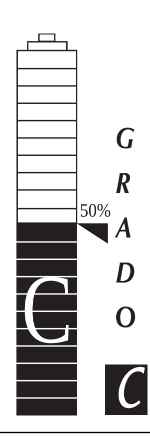
- Supera ampliamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales y otros que él mismo se ha impuesto. Se responsabiliza por los objetivos de su equipo, logra excederlos y anima y motiva al resto de la empresa a hacer lo mismo.
- Es persistente en el cumplimiento de los objetivos, y ensaya diversas alternativas para ello, manteniéndose firme en sus propósitos hasta alcanzar las metas.
- Diseña mecanismos de control que comparte con las demás áreas de la organización, para verificar el avance hacia las metas, cerciorarse de que los objetivos y resultados esperados se están alcanzando y realizar las correcciones necesarias.
- Trabaja con gran entusiasmo y dinamismo soportando largas jornadas de trabajo y manteniendo un excelente desempeño aun en circunstancias de alta presión.
- Se anticipa a situaciones complejas en contextos cambiantes y las resuelve, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización y para la satisfacción de sus clientes.
- Desarrolla e implementa nuevos procesos y herramientas de trabajo que hacen a la organización más rápida, más eficiente y más preparada para los constantes cambios en el contexto.



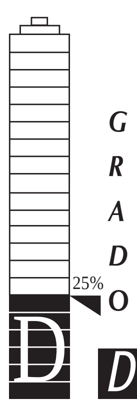
- Establece para sí objetivos realistas y desafiantes por encima de los estándares de la organización, y hace lo mismo con su equipo.
- Trabaja vigorosamente para obtener altos niveles de rendimiento; programa las tareas acertadamente y establece los métodos y procedimientos a seguir, de tal manera que se puedan conseguir los mejores resultados en el menor tiempo posible.
- Sus resultados superan los niveles esperados, y motiva y entrena a su gente para que trabaje en el mismo sentido.
- Periódicamente revisa el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y análisis del rendimiento.
- Posee una buena tolerancia a la presión y a la frustración, y supera apropiadamente los obstáculos proponiendo alternativas para alcanzar sus metas.
- Elabora propuestas para optimizar sus métodos de trabajo, agregando valor a la organización.

75%
B
GRADO
B

- Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su área, aun en situaciones de presión.
- Realiza modificaciones en sus métodos y procedimientos e implementa herramientas prácticas para obtener mejores resultados.
- Se preocupa por sus clientes y realiza acciones para lograr su mayor satisfacción.
- Busca maneras para llegar a más clientes e incrementar las ganancias.
- Realiza un adecuado seguimiento de sus tareas y las de su equipo, utilizando herramientas de control de gestión eficientes.

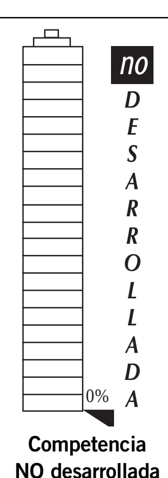


- Alcanza sus metas y objetivos.
- Se esfuerza por cumplir con lo esperado en situaciones de presión, y está dispuesto a trabajar tiempo extra para lograrlo.
- Mantiene constante su nivel de rendimiento en situaciones normales, pero puede perder calidad o velocidad de respuesta en situaciones muy competitivas o contextos restrictivos.
- Realiza modificaciones específicas sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y sus resultados.
- Determina plazos adecuados para llevar a cabo sus tareas y evalúa *a posteriori* su cumplimiento.



Competencia en su grado mínimo

o Su nivel de compromiso con la organización y sus objetivos es bajo.
o No logra alcanzar los resultados esperados por la organización en tiempo y forma.
o Se rinde fácilmente ante las dificultades e inconvenientes, abandonando sus responsabilidades.
o Frecuentemente atribuye sus resultados insatisfactorios a otras áreas o personas de la organización.
o Carece de la velocidad de respuesta y de la perseverancia requeridos para enfrentar situaciones muy competitivas.
o No se preocupa por mejorar y optimizar sus métodos de trabajo.
o Muestra mayor interés por cumplir con las normas y procedimientos que por ver resultados efectivos.



Competencia NO desarrollada

Comportamientos asociados a la competencia

Fernando Javier:

> *Desde que ingresó a Súper Descuento, Fernando Javier se ha caracterizado por conseguir todo lo que se propone; supera ampliamente el cumplimiento de los objetivos que se plantean y otros que él mismo se ha impuesto. Se responsabiliza por los objetivos de su equipo, logra excederlos y anima y motiva al resto de la empresa a hacer lo mismo. Es persistente en el cumplimiento de los objetivos, y ensaya diversas alternativas para ello, manteniéndose firme en sus propósitos hasta alcanzar las metas.*
>
> *En el caso del lanzamiento de los nuevos productos, diseñó mecanismos de control que compartió con las demás áreas de la organización, para verificar el avance hacia la meta planteada, cerciorándose de que los objetivos y resultados esperados se están alcanzando, para, si fuese necesario, realizar las correcciones necesarias.*
>
> *En ese momento, no solo apoyó la puesta en marcha de las propuestas de la organización, sino que además planeó nuevas posibilidades y cursos de acción a seguir, por él y su equipo, para lograr la máxima penetración y rentabilidad en su zona. Para ello, trabajó con gran entusiasmo y dinamismo soportando largas jornadas de trabajo y manteniendo un excelente desempeño aun en circunstancias de alta presión.*

De acuerdo con los comportamientos observados en Fernando Javier, la competencia "Orientación a los resultados" es de tipo A –dentro de lo requerido para el puesto–.

María Celeste:

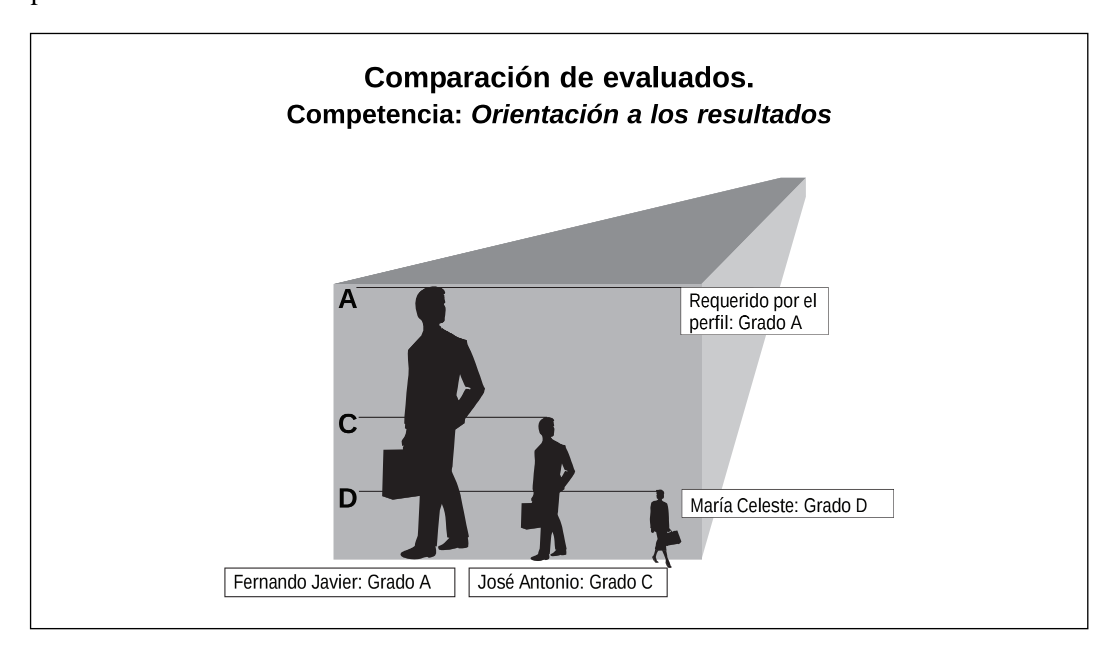
> *María Celeste demostró preocupación por los clientes y por su equipo en todo momento, alcanzando las metas y objetivos fijados. Siempre está dispuesta a esforzarse por cumplir en situaciones de presión, y a trabajar tiempo extra si es necesario; sin embargo, aunque mantiene constante su nivel de rendimiento en situaciones normales, puede perder calidad o velocidad de respuesta en circunstancias muy competitivas o contextos restrictivos.*
>
> *En ocasión del lanzamiento de productos ejecutó todos los pasos del programa siguiendo las instrucciones recibidas, realizó modificaciones específicas sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y sus resultados, sin hacer aportes adicionales ni evaluar los posibles alcances en su zona. Da por descontado que si la casa central lo ha sugerido, ya ha sido evaluado.*
>
> *Determinó los plazos adecuados para llevar a cabo sus tareas y evaluó a posteriori su cumplimiento.*

De acuerdo con los comportamientos observados en María Celeste, la competencia "Orientación a los resultados" es de tipo D –no cubre lo requerido para el puesto–.

José Antonio:

> *Comprende y comparte los planes estratégicos de la organización cuando se plantean en las reuniones con otros gerentes de zona y la dirección comercial de Súper Descuento.*
>
> *En ocasión del lanzamiento de productos apoyó la aplicación de los mismos, cumplió satisfactoriamente con los objetivos de su área, aun en situaciones de presión, realizó las modificaciones en sus métodos y procedimientos e implementó herramientas prácticas para obtener mejores resultados, cumpliendo con los plazos establecidos por la casa central.*
>
> *Se preocupa –y se preocupó en ese momento– por llegar a los estándares fijados para la zona a su cargo.*
>
> *José Antonio se preocupa por sus clientes, realiza acciones para lograr su mayor satisfacción, y busca maneras para llegar a más clientes e incrementar las ganancias.*
>
> *Sus jefes están seguros de que pueden contar con José Antonio cuando es necesario.*

De acuerdo con los comportamientos observados en José Antonio, la competencia "Orientación a los resultados" es de tipo C –no cubre lo requerido para el puesto–.

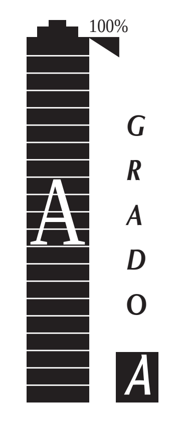
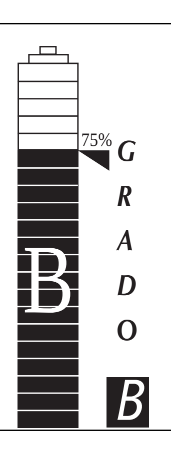


Situación: *el lanzamiento de nuevos productos en la red de tiendas.*

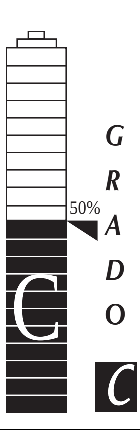
Nivel requerido de la competencia "Trabajo en equipo" según el perfil: Grado A

- ✓ Identifica claramente los objetivos del equipo y orienta su trabajo y el de pares y colaboradores a la consecución de los mismos.
- ✓ Se siente altamente identificado con el trabajo en equipo; tiene un gran sentido de pertenencia y fortalece el espíritu de equipo en la organización.
- ✓ Antepone los intereses organizacionales a los intereses particulares.
- ✓ Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y la solidaridad para lograr los objetivos o resultados propuestos.
- ✓ Adopta una posición neutral ante enfrentamientos obstaculizadores. Es conciliador e interviene como mediador con argumentos claros y acogidos por el resto, que contribuyen a lograr consenso.
- ✓ Asume el rol de líder naturalmente, e implementa herramientas que logran centrar al grupo en la tarea que le compete.
- ✓ Apoya a los demás miembros del equipo y realiza acciones para compensar sus insuficiencias y reconocer y recompensar sus logros.
- ✓ Colabora con el logro de los resultados de otras áreas de la organización.
- ✓ Periódicamente participa de reuniones con el equipo para revisar el progreso de las tareas encaminadas a lograr el objetivo grupal.
- ✓ Hace aportes que agregan alto valor a la consecución de los objetivos grupales y de la organización en general.

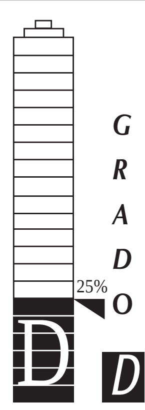
TRABAJO EN EQUIPO: Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

Comportamientos habituales frente a situaciones grupales que requieren de disposición al trabajo en equipo, respeto mutuo y colaboración para el logro de los objetivos comunes	***Los comportamientos se ubican en: Grado***
• Identifica claramente los objetivos del equipo y orienta su trabajo y el de pares y colaboradores a la consecución de los mismos. • Se siente altamente identificado con el trabajo en equipo; tiene un gran sentido de pertenencia y fortalece el espíritu de equipo en la organización. • Antepone los intereses organizacionales a los intereses particulares. • Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y la solidaridad para lograr los objetivos o resultados propuestos. • Adopta una posición neutral ante enfrentamientos obstaculizadores. Es conciliador e interviene como mediador con argumentos claros y acogidos por el resto, que contribuyen a lograr consenso. • Asume el rol de líder naturalmente, e implementa herramientas que logran centrar al grupo en la tarea que le compete. • Apoya a los demás miembros del equipo y realiza acciones para compensar sus insuficiencias y reconocer y recompensar sus logros. • Colabora con el logro de los resultados de otras áreas de la organización. • Periódicamente participa de reuniones con el equipo para revisar el progreso de las tareas encaminadas a lograr el objetivo grupal. • Hace aportes que agregan alto valor a la consecución de los objetivos grupales y de la organización en general.	
• Está altamente orientado al logro de los objetivos grupales. • Antepone los intereses colectivos a los personales. • Interactúa con los demás miembros del equipo en términos de buen trato, ayuda mutua y colaboración, favoreciendo un ambiente de trabajo adecuado. • Invita a todos los miembros del grupo a tomar parte en los procesos, y a aportar ideas y conocimientos. • Anima, motiva a los demás, y reconoce públicamente los logros de quienes obtienen buenos resultados. • Solicita la opinión de los demás miembros del grupo, valorando sus ideas y experiencia. Mantiene una actitud abierta a aprender de los otros.	

- Supedita los objetivos propios a los del equipo.
- Aprecia los aportes y propuestas de los demás, escuchándolos con respeto y sin prejuicios.
- Siempre está dispuesto a compartir información con los otros.
- Mantiene una actitud abierta a mejorar sus conocimientos y habilidades con la cooperación de otras personas.
- Escucha y valora diferentes puntos de vista.
- Tiene buenas relaciones con los demás miembros del equipo, favoreciendo un buen clima de trabajo.

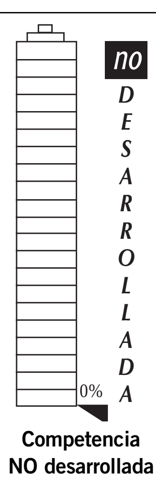


- Trabaja cooperativamente con el equipo brindando su ayuda cuando se le solicita y realizando la tarea que se le asigna.
- Está abierto a compartir información que puede ser relevante para el logro de los objetivos del equipo.
- Participa del grupo cuando es necesario; está atento al trabajo del equipo y apoya sus decisiones.
- Escucha opiniones y adopta criterios de aquellos que más saben.



Competencia en su grado mínimo

o Antepone los objetivos particulares a los del equipo.
o No coopera con los demás miembros del grupo.
o No comparte información con los demás.
o Hace escasos o pobres aportes; rechaza los del resto e impide el avance del grupo en la elaboración de consensos.
o Sus comentarios generan un ambiente inadecuado en el equipo.
o No logra integrarse al grupo; habitualmente se aparta del mismo y prefiere trabajar de manera individual.



Competencia NO desarrollada

Comportamientos asociados a la competencia

José Antonio:

José Antonio siempre es considerado por sus colaboradores y por sus superiores como un verdadero jugador de equipo. Como práctica deportiva prefiere el fútbol y habitualmente forma parte del equipo de la compañía, en la liga de supermercadismo.

Como es habitual en él, en ocasión del lanzamiento de productos identificó claramente los objetivos del equipo y orientó su trabajo y el de pares y colaboradores a su consecución. Se sintió altamente identificado con el trabajo en equipo; con un gran sentido de pertenencia y fortaleciendo ese espíritu en la organización. José Antonio antepone los intereses organizacionales a los particulares, favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y la solidaridad para lograr los objetivos o resultados propuestos.

En el lanzamiento de los productos alentó permanentemente a todos los involucrados, fueran de su área o de otras de la organización.

Estuvo siempre presente sin asignarse un rol protagónico e incluyó a los clientes en actividades de modo de convencer a todos de las bondades de los nuevos productos.

De acuerdo con los comportamientos observados en José Antonio, la competencia "Trabajo en equipo" es de tipo A –es decir, dentro de lo requerido para el puesto–.

María Celeste:

María Celeste está siempre preocupada por los clientes y por el desarrollo de las carreras de sus colaboradores. No obstante, con ellos no se comporta como una jugadora de equipo, aunque los valora y aprecia. Igual relación tiene con sus pares.

En ocasión del lanzamiento de productos trabajó cooperativamente con el equipo brindando su ayuda cuando se le solicitó y realizando la tarea que se le había asignado. Además, compartió información que consideró relevante para el logro de los objetivos del equipo.

María Celeste participó del grupo solo cuando fue necesario; en ese caso, se manifestó atenta al trabajo del equipo y apoyó sus decisiones. Además, escuchó opiniones y adoptó criterios de aquellos que más saben.

De acuerdo con los comportamientos observados en María Celeste, la competencia "Trabajo en equipo" es de tipo D –no cubre lo requerido para el puesto–.

Fernando Javier:

Lo que pasó con la zona de Fernando Javier fue realmente notable. Siempre se jactó por decir que el trabajo de una sola persona no vale, que los éxitos se logran en equipo.

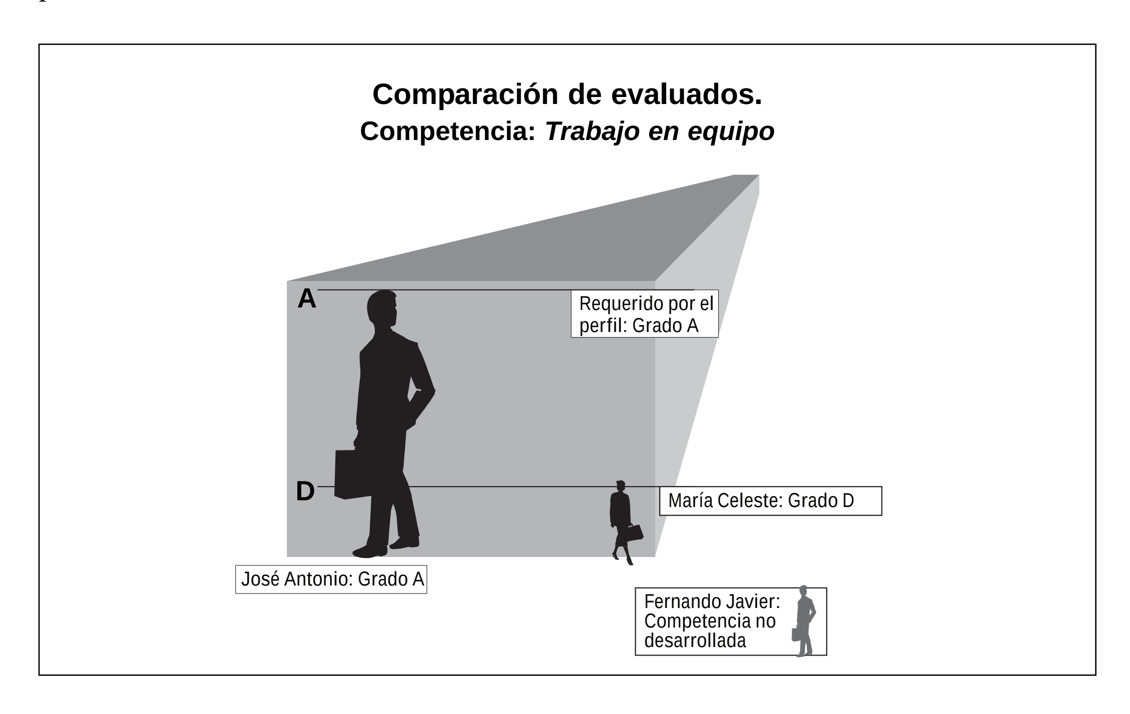
Pero nos sorprendió a todos cuando, en ocasión del lanzamiento de productos, buscó siempre el lucimiento personal por sobre el de su equipo.

Ante nuestra sorpresa, antepuso sus objetivos particulares a los del grupo, no cooperó con los demás ni compartió información con ellos. Igualmente hizo escasos aportes y rechazó los del resto del equipo;, de ese modo impidió el avance del grupo en la elaboración de un consenso.

Asimismo, presentó a los clientes los nuevos productos como si fueran de su creación personal (como si él fuera un trabajador individual). Estuvo preocupado por la calidad de sus exposiciones y no por explicar a los clientes las bondades de los productos.

En síntesis, no logró integrarse al equipo de trabajo.

De acuerdo con los comportamientos observados en Fernando Javier, la competencia "Trabajo en equipo" no está desarrollada y no cubre lo requerido para el puesto



Situación: *el lanzamiento de nuevos productos en la red de tiendas.*

Nivel requerido de la competencia "Desarrollo de las personas" según el perfil: Grado B

✓ Aporta la información necesaria para que sus colaboradores eleven su desempeño, brindándoles feedback sobre su performance, u orientación para desarrollar sus tareas.

✓ Se preocupa por conseguir nuevos programas e implementar nuevos procedimientos destinados a mejorar su rendimiento personal y el de su equipo.

✓ Delega pequeñas funciones integrales de trabajo y supervisa su cumplimiento, a fin de fomentar la autonomía y seguridad de sus colaboradores.

✓ Atiende las inquietudes de su equipo y brinda orientación y guía, asegurándose de satisfacer sus necesidades al respecto.

✓ Es referente de sus colaboradores y valorado por su predisposición y claridad a la hora de pautarles objetivos, tanto en las tareas como en sus posibilidades de crecimiento.

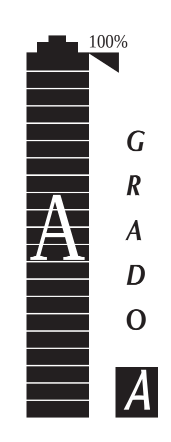
✓ Se mantiene actualizado, busca información y capacitación permanente, de acuerdo con la marcha de los negocios y sus propias inquietudes.

✓ Valora los logros de su gente, y se esfuerza por que obtengan una recompensa adecuada.

DESARROLLO DE LAS PERSONAS: Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No se trata solo de enviar a las personas a cursos, sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás.

Comportamientos habituales referidos al desarrollo de las capacidades propias y de su equipo	***Los comportamientos se ubican en: Grado***

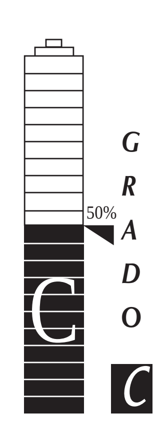
- Asigna a sus colaboradores tareas que signifiquen un reto, estimulándolos a desarrollar nuevas habilidades.
- Detecta con facilidad fortalezas y debilidades propias y de su equipo de trabajo, creando las oportunidades para el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo requeridos en función de dichas fortalezas y debilidades, y de acuerdo con la estrategia organizacional.
- Invita a sus colaboradores a reuniones, estimulando su participación en ambientes de bajo riesgo, como forma de capacitación para puestos de mayor responsabilidad en el futuro.
- Está siempre atento a conseguir la asignación de los recursos (tiempo, dinero, personas) necesarios para apoyar planes de desarrollo, y lo logra.
- Alienta, orienta y apoya a su gente en la elaboración y presentación de sugerencias.
- Está informado de las necesidades organizacionales y procura desarrollar en sí y en su equipo de trabajo las habilidades necesarias para afrontar los nuevos requerimientos.
- Brinda a su gente *feedback* periódico sobre la *performance* del equipo, y promueve la misma práctica entre sus subordinados.
- Se preocupa por tener el reconocimiento que sus esfuerzos merecen, y por lograr el mismo reconocimiento para su gente.



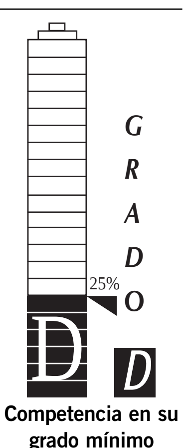
- Aporta la información necesaria para que sus colaboradores eleven su desempeño, brindándoles *feedback* sobre su *performance*, u orientación para desarrollar sus tareas.
- Se preocupa por conseguir nuevos programas e implementar nuevos procedimientos destinados a mejorar su rendimiento personal y el de su equipo.
- Delega pequeñas funciones integrales de trabajo y supervisa su cumplimiento, a fin de fomentar la autonomía y seguridad de sus colaboradores.
- Atiende las inquietudes de su equipo y brinda orientación y guía, asegurándose de satisfacer sus necesidades al respecto.
- Es referente de sus colaboradores y valorado por su predisposición y claridad a la hora de pautarles objetivos, tanto en las tareas como en sus posibilidades de crecimiento.
- Se mantiene actualizado, busca información y capacitación permanente, de acuerdo con la marcha de los negocios y sus propias inquietudes.
- Valora los logros de su gente, y se esfuerza por que obtengan una recompensa adecuada.



- Cuando sus colaboradores o pares recurren a él, resuelve sin dificultad sus requerimientos.
- Proporciona asesoría técnica útil para su área o para personas de otros sectores interesados.
- Entrena personalmente a los nuevos colaboradores en el mejor uso de las herramientas del área, y los asiste ante dudas o problemas mientras dura su instrucción.
- Brinda *feedback* a su gente sobre el nivel del desempeño del equipo, cuando se le indica en la organización.
- Es claro en sus indicaciones y se muestra bien predispuesto cuando es solicitada su ayuda.
- Hace comentarios positivos sobre el potencial de colaboradores y pares.
- Se mantiene actualizado y capacitado en su área de especialidad, y en todos aquellos temas relacionados con su tarea.

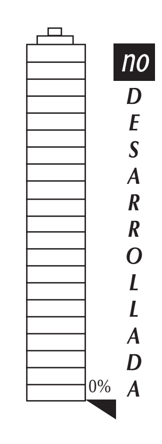


- Mantiene una actitud positiva ante el entusiasmo de sus colaboradores por desarrollar nuevas capacidades.
- No participa de experiencias de *mentoring* argumentando falta de tiempo, aunque no obstaculiza que se desarrolle la actividad con gente de su área.
- Informa a sus colaboradores acerca de sus fortalezas y debilidades, cuando estos le consultan o las circunstancias lo requieren.
- Colabora en tiempo y forma en las evaluaciones de desempeño para el desarrollo.
- No obstaculiza la participación de su gente en las actividades de capacitación que se le plantean.
- En la medida de sus posibilidades, trata de continuar su formación y de asistir a los cursos de capacitación que se le proponen.



Competencia en su grado mínimo

- o Nunca comparte con sus colaboradores o pares la información actualizada que recibe.
- o Obstaculiza las evaluaciones para el desarrollo que se promueven desde otras áreas.
- o Se cierra al diálogo con sus colaboradores y no les brinda orientación.
- o No permite que su gente asista a actividades de capacitación, asignándoles grandes cantidades de tareas y desvalorizando la actividad.
- o Nunca delega tareas importantes y actúa con temor a compartir la información que considera clave para el proyecto asignado, haciéndose él mismo imprescindible en el área.
- o Hace comentarios negativos respecto de las posibilidades de crecimiento o desarrollo de la gente.
- o No busca capacitarse ni actualizarse; encuentra siempre excusas para no dedicarle tiempo y esfuerzo a su perfeccionamiento.
- o Sólo resuelve las dudas técnicas de su especialidad cuando alguien le consulta, pero se desentiende de los reclamos de capacitación o desarrollo de sus colaboradores.



Competencia NO desarrollada

Comportamientos asociados a la competencia

María Celeste:

María Celeste es considerada dentro de la organización un referente en materia de desarrollo de personas. El equipo a su cargo valora mucho el estilo de conducción de su gerenta zonal.

El comportamiento habitual de María Celeste le permite asignar a sus colaboradores tareas que signifiquen un reto, estimulándolos a desarrollar nuevas habilidades, detectar con facilidad fortalezas y debilidades propias y de su equipo de trabajo, creando las oportunidades para el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo requeridos en función de dichas fortalezas y debilidades, y de acuerdo con la estrategia organizacional.

Al mismo tiempo invita a sus colaboradores a reuniones, estimulando su participación en ambientes de bajo riesgo, como una forma de capacitación para puestos de mayor responsabilidad en el futuro.

En ocasión del lanzamiento de productos no solo estuvo atenta a los resultados sino que muy especialmente se preocupó por el trabajo de sus colaboradores, indicándoles qué estaba bien y qué debían mejorar, siempre atenta, logrando la asignación de los recursos (tiempo, dinero, personas) necesarios para apoyar planes de desarrollo.

En el lanzamiento de los nuevos productos, comparó el desempeño del equipo y de cada uno en particular con el que tuvieron en otras situaciones similares, para que los involucrados vieran las diferencias más claramente, no con el propósito de reprenderlos sino para contribuir al desarrollo de las competencias individuales de sus colaboradores. De ese modo, los alienta, orienta y apoya en su desempeño y en la elaboración y presentación de sugerencias.

De acuerdo con los comportamientos observados en María Celeste, la competencia "Desarrollo de las personas" es de tipo A –superando lo requerido para el puesto–.

José Antonio:

José Antonio se preocupa por los equipos a su cargo y por ser él un buen líder.

En ocasión del lanzamiento de los nuevos productos aportó la información necesaria para que sus colaboradores mejorasen su desempeño, brindándoles feedback y orientación para desarrollar sus tareas. Se preocupó por conseguir nuevos

programas e implementar nuevos procedimientos destinados a mejorar su rendimiento personal y el de su equipo. Cuando fue posible, delegó pequeñas funciones integrales de trabajo, supervisando su cumplimiento, a fin de fomentar la autonomía y seguridad de sus colaboradores.

En la ocasión mencionada se encargó personalmente de explicar uno por uno, a los distintos responsables de las tiendas, cómo y por qué hacer todo lo que estaba planteado. Como una forma de asegurarse la correcta comprensión de las consignas, visitó las distintas tiendas de la zona a su cargo para evaluar el desarrollo de la implementación. Además distribuyó un e-mail explicativo adicional a las instrucciones que en forma estandarizada se elaboraron desde la casa central. Siempre se preocupó por atender las inquietudes de su equipo y brindó orientación y guía, asegurándose de satisfacer sus necesidades al respecto.

De acuerdo con los comportamientos observados en José Antonio, la competencia “Desarrollo de las personas” es de tipo B –es decir, dentro de lo requerido para el puesto–.

Fernando Javier:

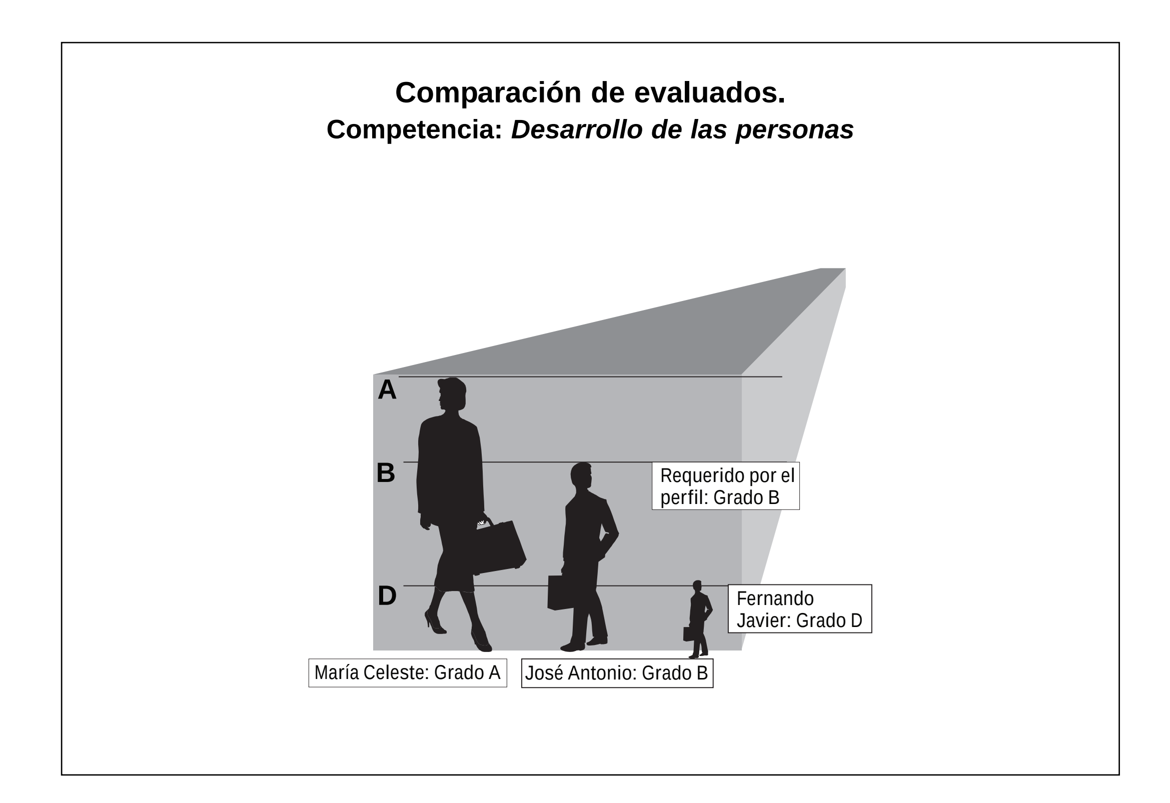
La zona a cargo de Fernando Javier tiene un buen rendimiento, y todos sus integrantes tienen buen concepto tanto por parte de los superiores como de las otras tiendas de Súper Descuento.

El estilo de conducción de Fernando Javier lo hace estar preocupado y atento al desarrollo de las potencialidades del equipo a su cargo, compartiendo sus inquietudes referidas a la carrera profesional.

Fernando Javier mantuvo durante el lanzamiento de los nuevos productos una actitud positiva ante el entusiasmo de sus colaboradores por desarrollar nuevas capacidades; los mantuvo informados acerca de sus fortalezas y debilidades, cuando estos le consultaron o las circunstancias lo requirieron, colaborando en tiempo y forma con los requisitos del departamento de Recursos Humanos en relación con las evaluaciones de desempeño para el desarrollo.

Cuando observa que los distintos colaboradores a su cargo hacen progresos en su desempeño y competencias, los alienta con comentarios positivos.

De acuerdo con los comportamientos observados en Fernando Javier, la competencia “Desarrollo de las personas” es de tipo D –no cubre lo requerido para el puesto–.


Comparación de evaluados.
Competencia: *Desarrollo de las personas*
A
B
D
Requerido por el perfil: Grado B
Fernando Javier: Grado D
María Celeste: Grado A
José Antonio: Grado B

Situación: *el lanzamiento de nuevos productos en la red de tiendas.*

Nivel requerido de la competencia "Presentación de soluciones comerciales" según el perfil: Grado A

- ✓ Prepara propuestas y presentaciones que contienen todas las ventajas y los beneficios de los productos o servicios que ofrece la organización, teniendo en cuenta las necesidades del cliente previamente detectadas.
- ✓ Presenta a su cliente o audiencia la relación costo/beneficio de la implementación de la propuesta/solución sugerida.
- ✓ Posee gran fluidez verbal y se comunica claramente; adapta su lenguaje y su estilo personal teniendo en cuenta el tipo de cliente al que se dirige.
- ✓ Presenta sus ideas a la audiencia en forma eficaz, incluyendo comunicación no verbal y el uso de ayudas audiovisuales.
- ✓ Invita a su cliente o a su audiencia a participar y dar su opinión sobre los beneficios de los productos presentados.
- ✓ Escucha con atención las preguntas y dudas formuladas por sus oyentes y las responde claramente y con argumentos acertados.
- ✓ Se anticipa a las objeciones que pueden plantear sus oyentes, y las maneja efectivamente cuando estos las presentan.
- ✓ Tiene habilidad para persuadir, y siempre logra impactar, atraer interés, producir entusiasmo y crear confianza en su audiencia.

PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES COMERCIALES: Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio, y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita[2], identificando las características de la audiencia y adaptando la presentación a sus intereses y formación.

Comportamientos cotidianos para la presentación efectiva de información a los clientes	***Los comportamientos se ubican en: Grado***

- Prepara propuestas y presentaciones que contienen todas las ventajas y los beneficios de los productos o servicios que ofrece la organización, teniendo en cuenta las necesidades del cliente previamente detectadas.
- Presenta a su cliente o audiencia la relación costo/beneficio de la implementación de la propuesta/solución sugerida.
- Posee gran fluidez verbal y se comunica claramente; adapta su lenguaje y su estilo personal teniendo en cuenta el tipo de cliente al que se dirige.
- Presenta sus ideas a la audiencia en forma eficaz, incluyendo comunicación no verbal y el uso de recursos audiovisuales.
- Invita a su cliente o a su audiencia a participar y dar su opinión sobre los beneficios de los productos presentados.
- Escucha con atención las preguntas y dudas formuladas por sus oyentes y las responde claramente y con argumentos acertados.
- Se anticipa a las objeciones que pueden plantear sus oyentes, y las maneja efectivamente cuando estos las presentan.
- Tiene habilidad para persuadir, y siempre logra impactar, atraer la atención, producir entusiasmo y crear confianza en su audiencia.



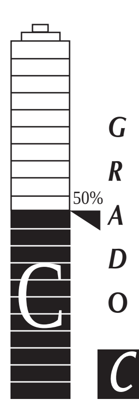
- Prepara y realiza presentaciones efectivas ante sus clientes.
- Presenta y comunica con solvencia las características y los beneficios de la propuesta/solución a los clientes.
- Se expresa clara y fluidamente ante diversas clases de público, transmitiendo claramente lo que desea; y se apoya en diversas herramientas, como presentaciones interactivas, medios audiovisuales y material promocional.
- Maneja las objeciones a sus propuestas con facilidad, presentando argumentos claros y convincentes.
- Logra impactar a su audiencia con sus presentaciones, provocando aceptación y entusiasmo y, en la mayoría de los casos, la compra de la propuesta/solución.

75%
B
GRADO
B

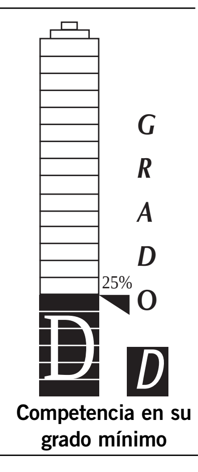
---

2. Para la evaluación y si interesara especialmente este aspecto, se le puede pedir a la persona materiales de presentaciones realizadas (generalmente en Power Point), o bien algún video, o simplemente solicitarle que realice una "demo" (en referencia a una presentación, como si hubiese un auditorio escuchándolo).

- Expone los beneficios fundamentales de la propuesta/solución y sabe explicar sus ventajas y desventajas frente a la oferta de los eventuales competidores.
- Logra resolver las objeciones de los clientes a la propuesta/solución, con explicaciones claras y consistentes.
- Utiliza métodos de comunicación apropiados, tanto verbales como audiovisuales, que logran persuadir y convencer.
- Interesa a su audiencia en la propuesta/solución que ofrece la empresa.



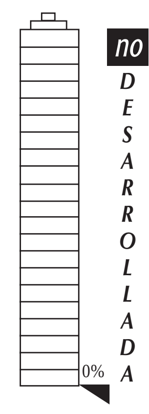
- Comunica los beneficios de las propuestas de la empresa ante los clientes.
- Maneja efectivamente las objeciones de los clientes a los productos de la empresa y deriva consultas específicas a los especialistas correspondientes.
- Muestra interés por mejorar sus presentaciones, solicitando la opinión de pares o colaboradores antes de realizarlas, a fin de lograr el mejor impacto.
- Evalúa el grado de impacto generado en la presentación de propuestas/soluciones, y busca estrategias alternativas para lograr los resultados buscados.



Competencia en su grado mínimo

---

o Sus presentaciones de los servicios/productos de la empresa son insuficientes para entusiasmar a los clientes.
o No conoce profundamente los productos o servicios que ofrece la empresa, y tiene dificultades para explicar sus beneficios.
o No conoce adecuadamente a sus clientes, de modo que falla a la hora de enfatizar los beneficios específicos que las propuestas/soluciones pueden implicar para cada uno de ellos.
o Le cuesta manejar adecuadamente las objeciones que los clientes tienen para con los productos de la organización.
o No muestra interés por mejorar la calidad de sus presentaciones y no aprovecha los medios y el material que tiene la organización para realizarlas.
o Realiza presentaciones poco adecuadas, largas, ambiguas, complejas, que no interesan o aburren a la audiencia.



Competencia NO desarrollada

Comportamientos asociados a la competencia

María Celeste:

María Celeste es habitualmente simpática y muy conversadora; es de esas personas que hablan con todos sin problemas. Los clientes en general están muy contentos con ella por este motivo.

En ocasión de la presentación de productos expuso los beneficios fundamentales de la propuesta/solución y explicó sus ventajas y desventajas frente a la oferta de los eventuales competidores. Además, logró resolver las objeciones de los clientes a la propuesta/solución, con explicaciones claras y consistentes. Utilizó para ello métodos de comunicación apropiados, tanto verbales como audiovisuales, e interesó a su audiencia en la propuesta/solución que ofrece la empresa.

De acuerdo con los comportamientos observados en María Celeste, la competencia "Presentación de soluciones comerciales" es de tipo C –no cubre lo requerido para el puesto–.

José Antonio:

José Antonio es simpático, amable y conversador como todo "hombre de ventas".

Durante las presentaciones que se realizaron para el lanzamiento de los nuevos productos preparó las propuestas y presentaciones haciendo énfasis en todas las ventajas y los beneficios de los productos o servicios que ofrece la organización, teniendo en cuenta las necesidades del cliente previamente detectadas.

Presentó a su audiencia la relación costo/beneficio de la implementación de la propuesta/solución sugerida (nuevos productos). En ocasión de la presentación demostró gran fluidez verbal, comunicándose claramente; adaptando el lenguaje y su estilo personal teniendo en cuenta el tipo de cliente al que se dirige.

Invitó a su audiencia a participar y dar su opinión sobre los beneficios de los productos presentados y escuchó con atención las preguntas y dudas formuladas por sus oyentes, respondiendo a ellas claramente y con argumentos acertados.

Demostró permanentemente estar atento y solícito a las inquietudes de los otros.

De acuerdo con los comportamientos observados en José Antonio, la competencia "Presentación de soluciones comerciales" es de tipo A; es decir, dentro de lo requerido para el puesto.

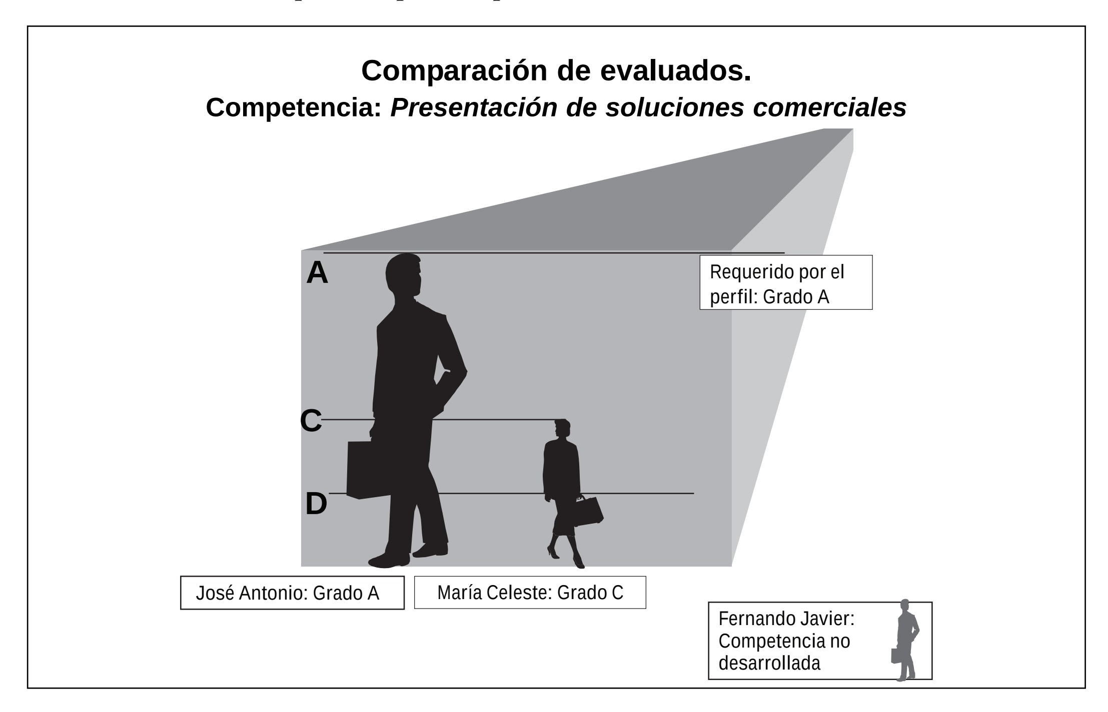
Fernando Javier:

Fernando Javier es reconocido no solo por su simpatía sino también por su buena voz y su facilidad para la comunicación.

Sin embargo, cuando debió realizar las presentaciones no se preocupó especialmente por ser claro; su presentación de los servicios/productos de la empresa fue insuficiente para generar entusiasmo en los clientes, y no aprovechó al máximo el material enviado desde Casa Central para la realización de las presentaciones. No demostró conocer profundamente los productos o servicios que ofrece la empresa, y tuvo dificultades para explicar sus beneficios; le costó manejar adecuadamente las objeciones que los clientes presentaron para con los productos de la organización.

Además, en la ocasión mencionada, demostró no conocer adecuadamente a sus clientes al no enfatizar los beneficios específicos que las propuestas/soluciones podrían implicar para cada cliente. Él conoce muy bien la zona ya que está a cargo de ella desde hace mucho tiempo. Asimismo, no estaba especialmente interesado ni demostró interés en conocer el punto de vista de los clientes frente a la nueva línea de productos.

De acuerdo con los comportamientos observados en Fernando Javier, la competencia "Presentación de soluciones comerciales" es "No desarrollada" y por lo tanto no cubre lo requerido para el puesto.



Situación: *la empresa está trabajando en un proyecto de Internet que, cuando se aplique, cambiará la metodología de trabajo actual.*

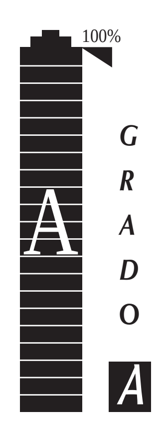
Nivel requerido de la competencia "Adaptabilidad al cambio" según el perfil: Grado A

- ✓ Se anticipa a los cambios de la industria y del mercado realizando propuestas para enfrentarlos.
- ✓ Es ágil en el diseño de nuevas estrategias que puedan enfrentar las condiciones cambiantes del entorno y del mercado.
- ✓ Se adapta a los cambios positiva y constructivamente.
- ✓ Se mantiene con mentalidad abierta en todas las situaciones, lo que le permite ajustarse con flexibilidad y versatilidad a nuevos mercados, nuevas exigencias, modernas formas de trabajar y novedades tecnológicas.
- ✓ Modifica rápidamente su comportamiento para adecuarse a nuevas estrategias de la organización.
- ✓ Siempre apoya a la empresa en sus nuevas decisiones y coopera activamente en la implementación e integración de nuevos objetivos, procedimientos o herramientas de trabajo.
- ✓ Es promotor del cambio; motiva y entusiasma a los demás para que se ajusten a las nuevas condiciones de la organización.

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO: Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propio comportamiento para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

Comportamientos habituales frente a las condiciones cambiantes del entorno	***Los comportamientos se ubican en: Grado***

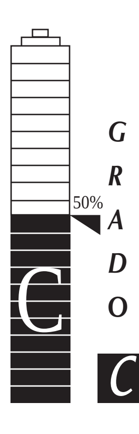
- Se anticipa a los cambios de la industria y del mercado realizando propuestas para enfrentarlos.
- Es ágil en el diseño de nuevas estrategias que puedan enfrentar las condiciones cambiantes del entorno y del mercado.
- Se adapta a los cambios positiva y constructivamente.
- Se mantiene con mentalidad abierta en todas las situaciones, lo que le permite ajustarse con flexibilidad y versatilidad a nuevos mercados, nuevas exigencias, modernas formas de trabajar y novedades tecnológicas.
- Modifica rápidamente su comportamiento para adecuarse a nuevas estrategias de la organización.
- Siempre apoya a la empresa en sus nuevas decisiones y coopera activamente en la implementación e integración de nuevos objetivos, procedimientos o herramientas de trabajo.
- Es promotor del cambio; motiva y entusiasma a los demás para que se ajusten a las nuevas condiciones de la organización.



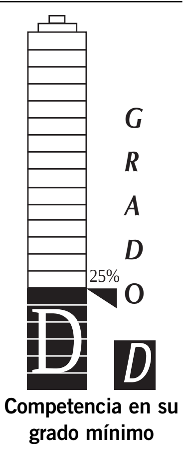
- Se adapta fácilmente a los cambios, asimilando con rapidez los nuevos conocimientos requeridos e implementando los nuevos procedimientos y herramientas a su trabajo cotidiano.
- Percibe los cambios como un crecimiento, y los acepta de buen agrado.
- Ayuda a preparar a los demás para las nuevas condiciones de la organización.
- Revisa su accionar en situaciones pasadas a fin de realizar mejoras en su método para resolver problemas y afrontar las nuevas condiciones del entorno.
- Coopera con la empresa en la implementación de los nuevos objetivos organizacionales.



- Respeta las decisiones nuevas que toma la organización.
- Se adapta a los cambios dispuestos por la organización con facilidad.
- Adopta los nuevos procedimientos y herramientas de trabajo.
- Se mantiene informado y actualizado en lo profesional, y estimula a su gente para actuar de la misma forma.
- Acepta nuevas responsabilidades, tratando de satisfacer las expectativas propias y de la organización sobre su *performance*.

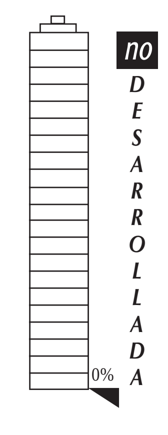


- Utiliza la información que se le proporciona o que busca, a fin de actualizar sus conocimientos técnicos, de acuerdo con la evolución de la empresa.
- Acepta los cambios en los procedimientos y herramientas de trabajo que se le proponen.
- Respeta y valora los puntos de vista de los otros y puede modificar su proceder.
- Se amolda a nuevas metodologías de trabajo.
- Se integra adecuadamente a los distintos equipos en que se lo incorpora, de acuerdo con los proyectos.



Competencia en su grado mínimo

o No logra ajustarse a los cambios que se implementan en la organización relacionados con nuevas formas de trabajar y nuevas tecnologías.
o Le molesta tener que aprender nuevas formas de hacer las cosas.
o Tiene una actitud negativa frente a los cambios y dificulta la implementación de los mismos en la organización.
o Le cuesta captar la validez de los puntos de vista de otros.
o Se desanima fácilmente y su desempeño disminuye cuando debe adaptarse a nuevas condiciones de trabajo.
o Trabaja cómodo en situaciones y contextos conocidos, pero se siente fuera de lugar si se le cambian las rutinas.



Competencia NO desarrollada

Comportamientos asociados a la competencia

María Celeste:

María Celeste está permanentemente interesada en temas de tecnología y "en cualquier cosa nueva que aparezca". Sin embargo, se mostró escéptica cuando le plantearon el proyecto de Súper Descuento en Internet. Analizó objetivamente las posibilidades, sin creer realmente en su aplicación. Reconoció la validez de los argumentos planteados y que la comercialización a través de la Web algún día llegará. Más allá de sus opiniones, respetó las decisiones de Casa Central, se adaptó a los cambios dispuestos por la organización con facilidad. Para ello adoptó los nuevos procedimientos y herramientas de trabajo.

María Celeste siempre se mantiene informada y actualizada en lo profesional, y estimula a su gente para actuar de la misma forma.

Realizó los cambios necesarios sobre los planes de corto plazo –ante la alternativa de que efectivamente el proyecto se llevara a cabo– más allá de su propia percepción del tema.

De acuerdo con los comportamientos observados en María Celeste, la competencia "Adaptabilidad al cambio" es de tipo C –no cubre lo requerido para el puesto–.

José Antonio:

Cuando asistió a la presentación del nuevo site, realizada por el Comité de Nuevos Proyectos, comentó entre pares que no creía que los clientes se adaptaran a esta nueva forma de comprar, comentario con el cual Fernando Javier no estuvo de acuerdo.

Dijo José Antonio a quien quiso oírlo: "Para mí no hay como comprar los productos tomándolos con mi propia mano de la góndola… ¿Por qué voy a pensar que a otro le va a gustar hacerlo a través de la pantalla de la computadora?".

No obstante, aceptó los lineamientos planteados y colaboró en todo lo indicado a los gerentes de zona en particular. Para ello utilizó la información que se le proporcionó desde Casa Central, a fin de actualizar sus conocimientos técnicos, de acuerdo con la evolución de la empresa.

A pesar de sus opiniones iniciales, aceptó los cambios en los procedimientos y herramientas de trabajo que se le propusieron.

José Antonio respeta y valora los puntos de vista de los otros y, cuando es necesario, puede modificar su proceder, amoldándose a nuevas metodologías de trabajo.

De acuerdo con los comportamientos observados en José Antonio, la competencia "Adaptabilidad al cambio" es de tipo D, por lo que no cubre lo requerido para el puesto.

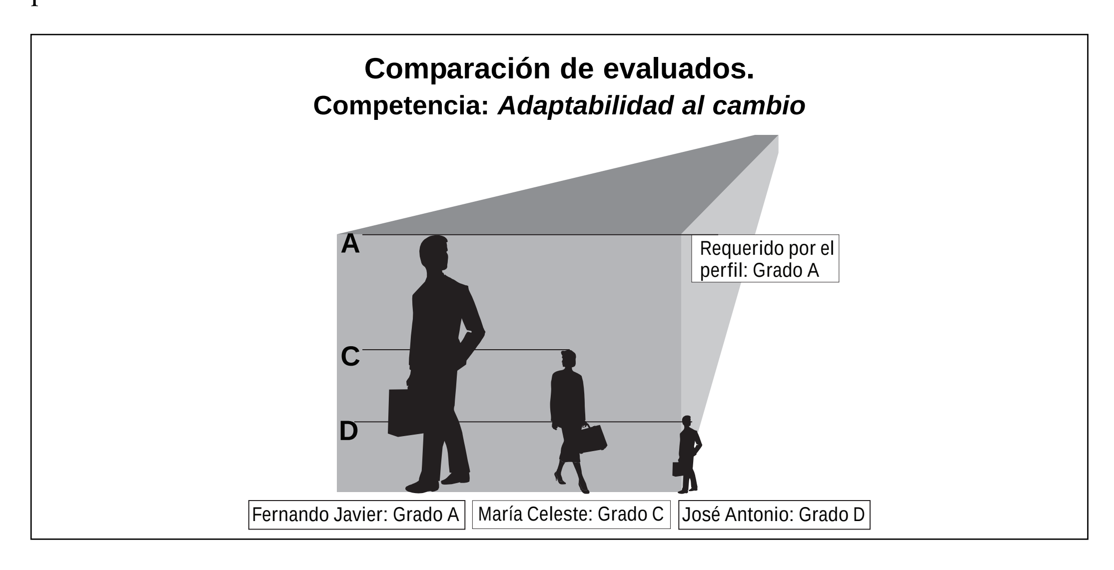
Fernando Javier:

Por vías informales se enteró de que en la compañía se estaba trabajando en un proyecto de Internet y se ofreció para ayudar "en sus ratos libres". Pensó que sus conocimientos de la organización podrían ser un valioso aporte al proyecto. Asombró con contribuciones muy interesantes a través del estudio de cómo otras cadenas habían resuelto ciertos problemas en iniciativas similares. Propuso ideas para el plan estratégico del proyecto a mediano y corto plazo, y cómo hacer para interesar a sus colegas, los gerentes de zona. Estaba convencido de que muchos de ellos podrían demostrar cierto escepticismo al respecto.

Fernando Javier se anticipó a los cambios de la industria y del mercado realizando propuestas para enfrentarlos demostrando ser ágil en el diseño de nuevas estrategias que puedan enfrentar las condiciones cambiantes del entorno y del mercado, adaptándose a los cambios positiva y constructivamente. Para ello se mantiene con mentalidad abierta en todas las situaciones, lo que le permite ajustarse con flexibilidad y versatilidad a nuevos mercados, nuevas exigencias, modernas formas de trabajar y novedades tecnológicas, y modifica rápidamente su comportamiento para adecuarse a nuevas estrategias de la organización.

Cuando Fernando Javier asistió a la presentación del nuevo site, realizada por el Comité de Nuevos Proyectos, no solo se sintió feliz sino que, además, al apoyar vivamente la venta por Internet, tuvo desacuerdos con algunos colegas.

De acuerdo con los comportamientos observados en Fernando Javier la competencia "Adaptabilidad al cambio" es de tipo A –es decir, dentro de lo requerido para el puesto–.



Resultados finales de las evaluaciones realizadas

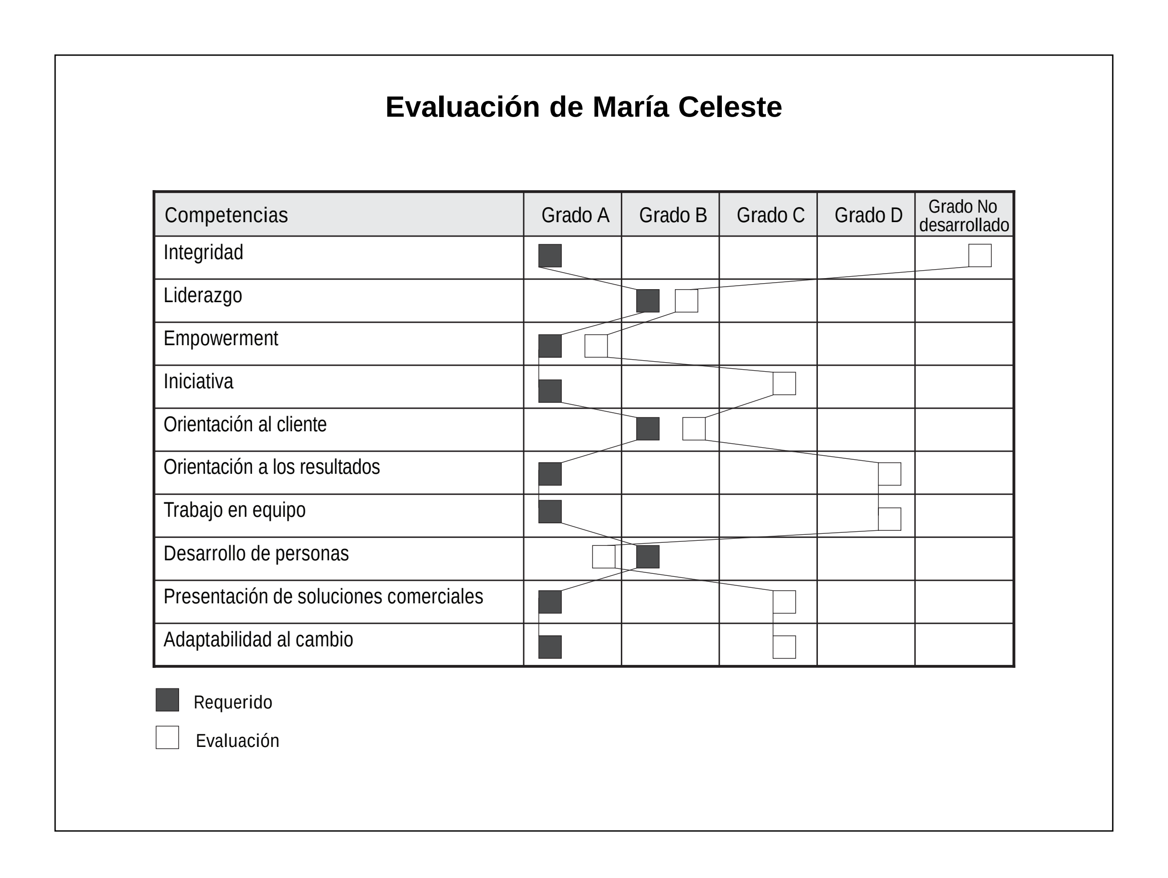
Se presentarán los resultados de dos maneras, primero comparando los tres candidatos entre sí y luego cada uno de ellos con lo requerido por el puesto que ocupan, en dos formatos.

Comparación de lo requerido por el puesto con los tres evaluados

Comparación entre los evaluados

Competencias	Requerido	María Celeste	José Antonio	Fernando Javier
Integridad	A	No desarrollada	D	A
Liderazgo	B	B	D	No desarrollada
Empowerment	A	A	D	C
Iniciativa	A	C	D	A
Orientación al cliente	B	B	C	D
Orientación a los resultados	A	D	C	A
Trabajo en equipo	A	D	A	No desarrollada
Desarrollo de personas	B	A	B	D
Presentación de soluciones comerciales	A	C	A	No desarrollada
Adaptabilidad al cambio	A	C	D	A

Comparación del resultado de la evaluación de María Celeste con lo requerido para el puesto



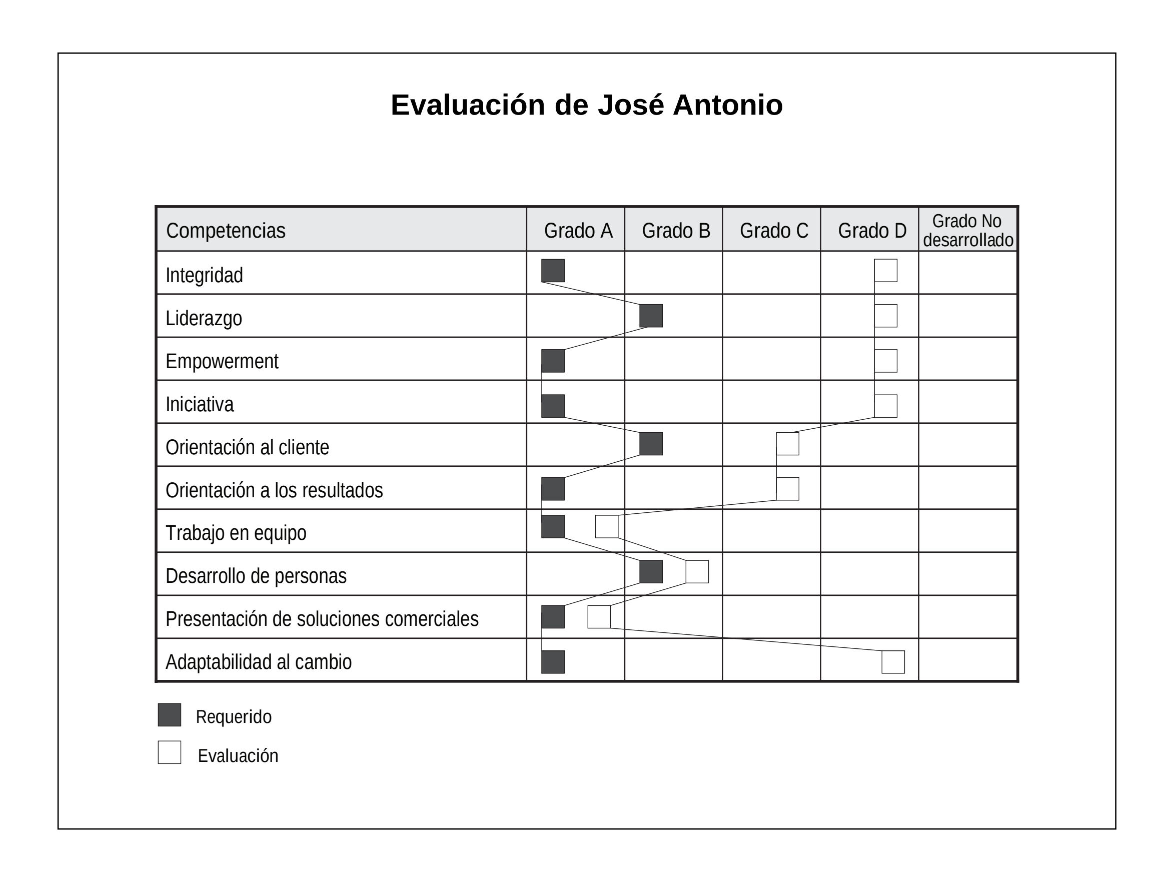
Evaluación de María Celeste

Competencias	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Grado No desarrollado
Integridad	■				□
Liderazgo		■ □			
Empowerment	■ □				
Iniciativa	■		□		
Orientación al cliente		■ □			
Orientación a los resultados	■			□	
Trabajo en equipo	■			□	
Desarrollo de personas	□	■			
Presentación de soluciones comerciales	■		□		
Adaptabilidad al cambio	■		□		

■ Requerido

□ Evaluación

Comparación del resultado de la evaluación de José Antonio con lo requerido para el puesto



Comparación del resultado de la evaluación de Fernando Javier con lo requerido para el puesto

Evaluación de Fernando Javier

Competencias	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Grado No desarrollado
Integridad	■ □				
Liderazgo		■			□
Empowerment	■		□		
Iniciativa	■ □				
Orientación al cliente		■		□	
Orientación a los resultados	■ □				
Trabajo en equipo	■				□
Desarrollo de personas		■		□	
Presentación de soluciones comerciales	■				□
Adaptabilidad al cambio	■ □				

■ Requerido

□ Evaluación

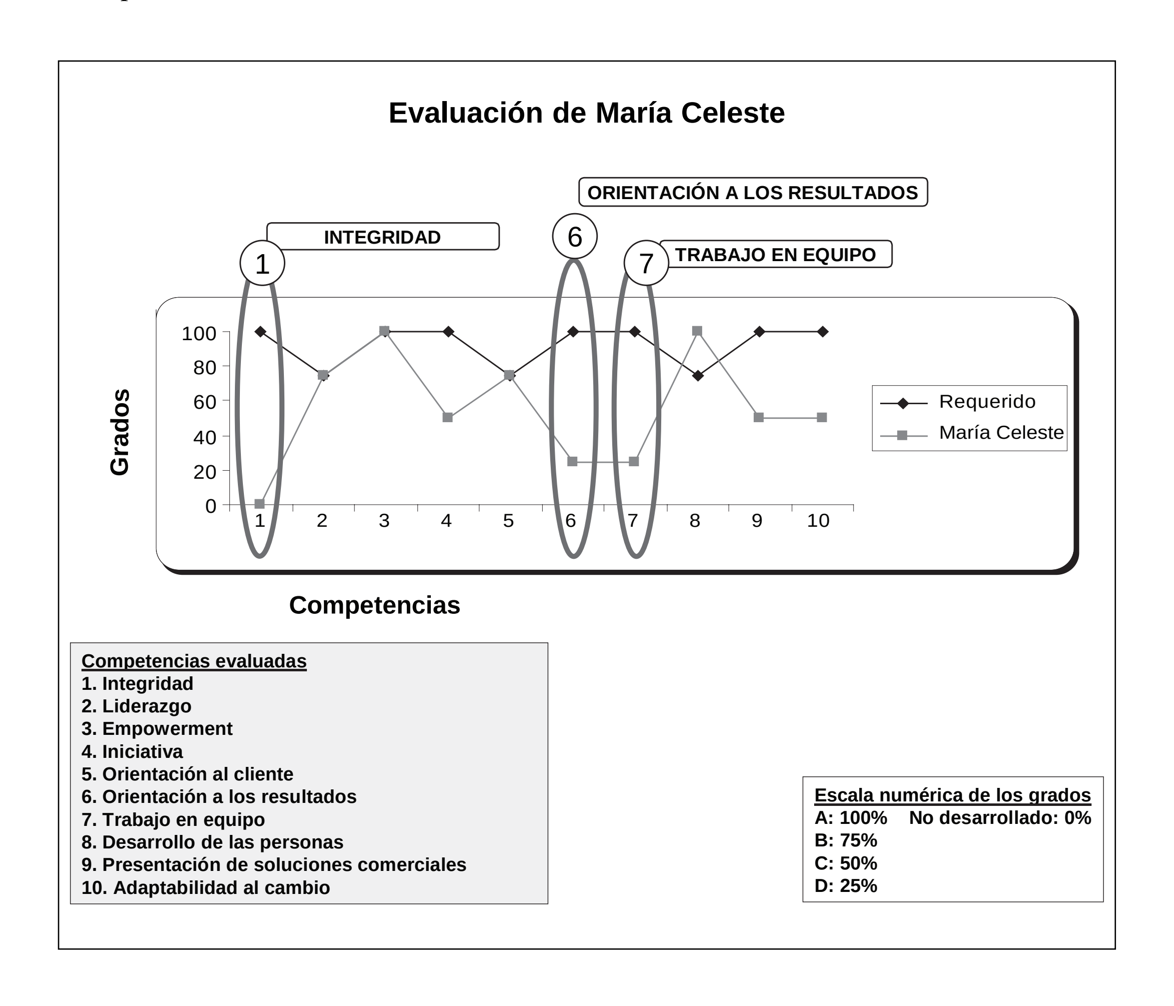
Las evaluaciones y la determinación de brechas

A continuación se presentarán los tres casos con otro diseño de informe. Allí hemos señalado con un círculo las competencias con mayor brecha entre el grado requerido y el resultado de la evaluación.

Para no complicar de manera visual las figuras expuestas, solo se han destacado las brechas más significativas. Sin embargo, desde la perspectiva del desarrollo

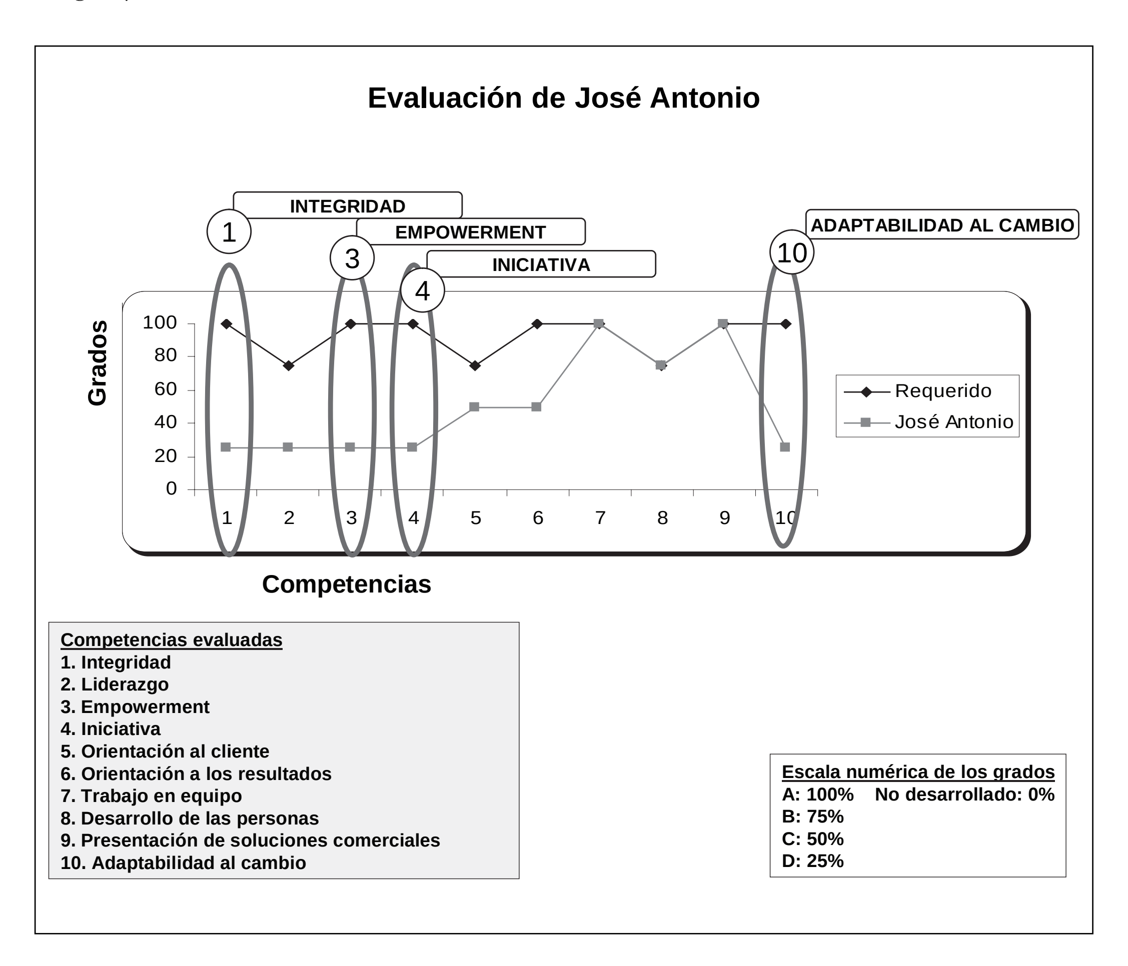
de competencias[3] se deben tomar en consideración todas las brechas, otorgando especial importancia a aquellas con dos grados o más.

En el primer caso que se expone, el de María Celeste, se han detectado brechas significativas en las siguientes competencias: "Integridad", "Orientación a los resultados" y "Trabajo en equipo". Asimismo, posee brechas de dos grados en las competencias "Iniciativa", "Presentación de soluciones comerciales" y "Adaptabilidad al cambio".

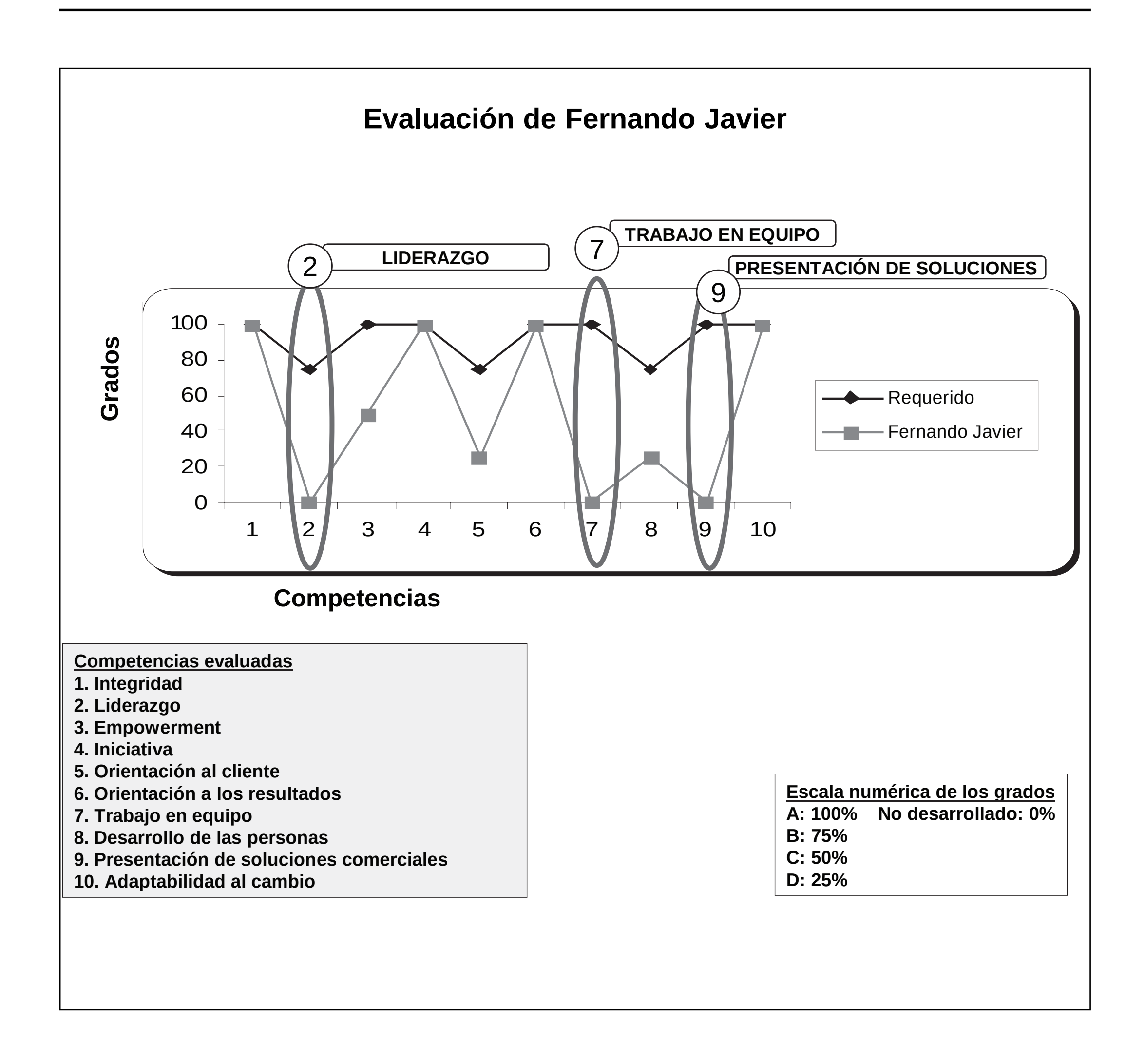


3. A los interesados en la temática de desarrollo de competencias se sugiere ver la obra de la autora *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias,* Nueva edición, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008.

En el caso de José Antonio, se han detectado brechas significativas en las siguientes competencias: "Integridad", "Empowerment", "Iniciativa" y "Adaptabilidad al cambio". Asimismo, posee brechas de dos grados en las competencias "Liderazgo" y "Orientación a los resultados".

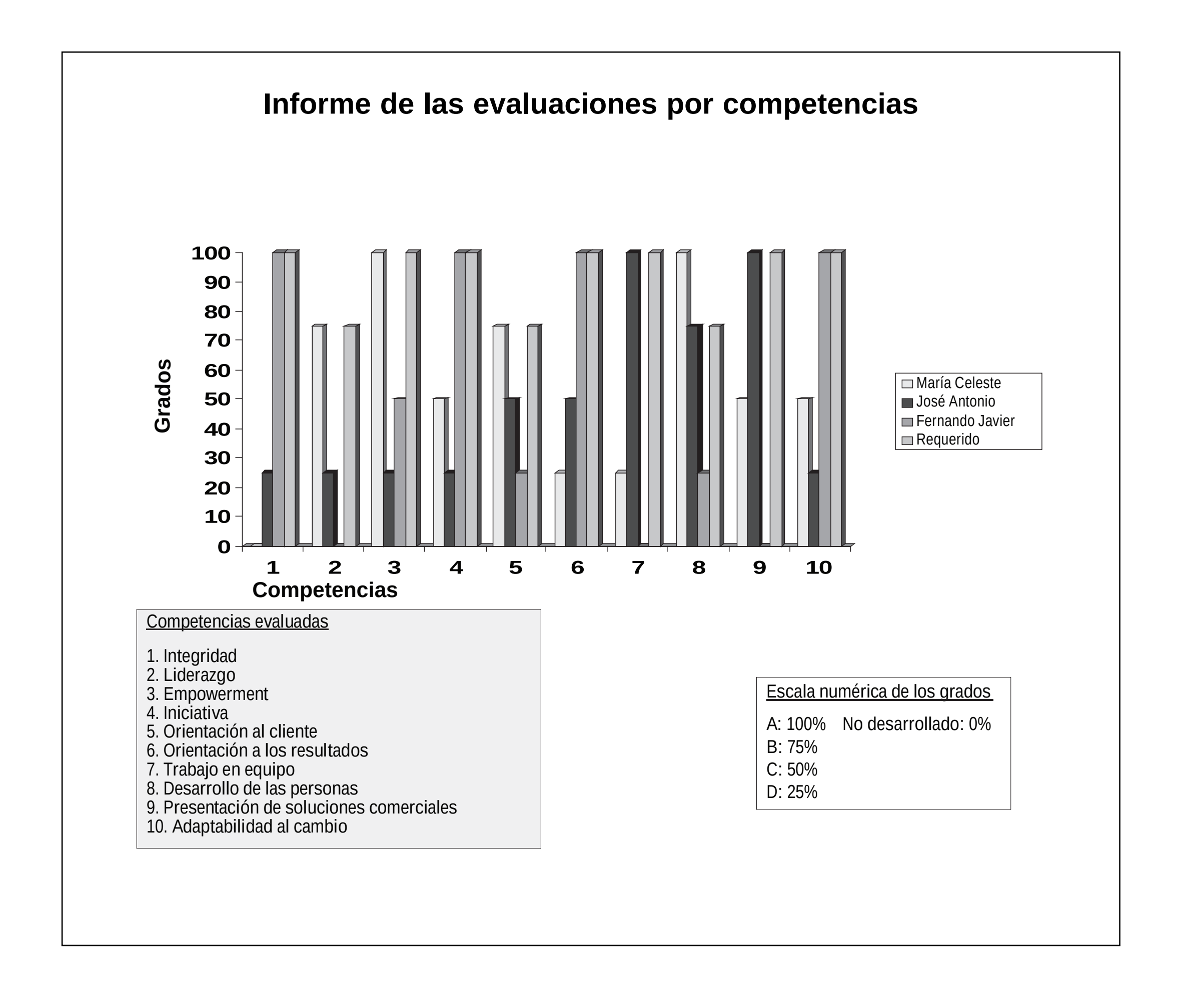


Por último, Fernando Javier presenta brechas significativas en las competencias "Liderazgo", "Trabajo en equipo" y "Presentación de soluciones comerciales", y brechas de dos grados en las competencias "Empowerment", "Orientación al cliente" y "Desarrollo de personas".

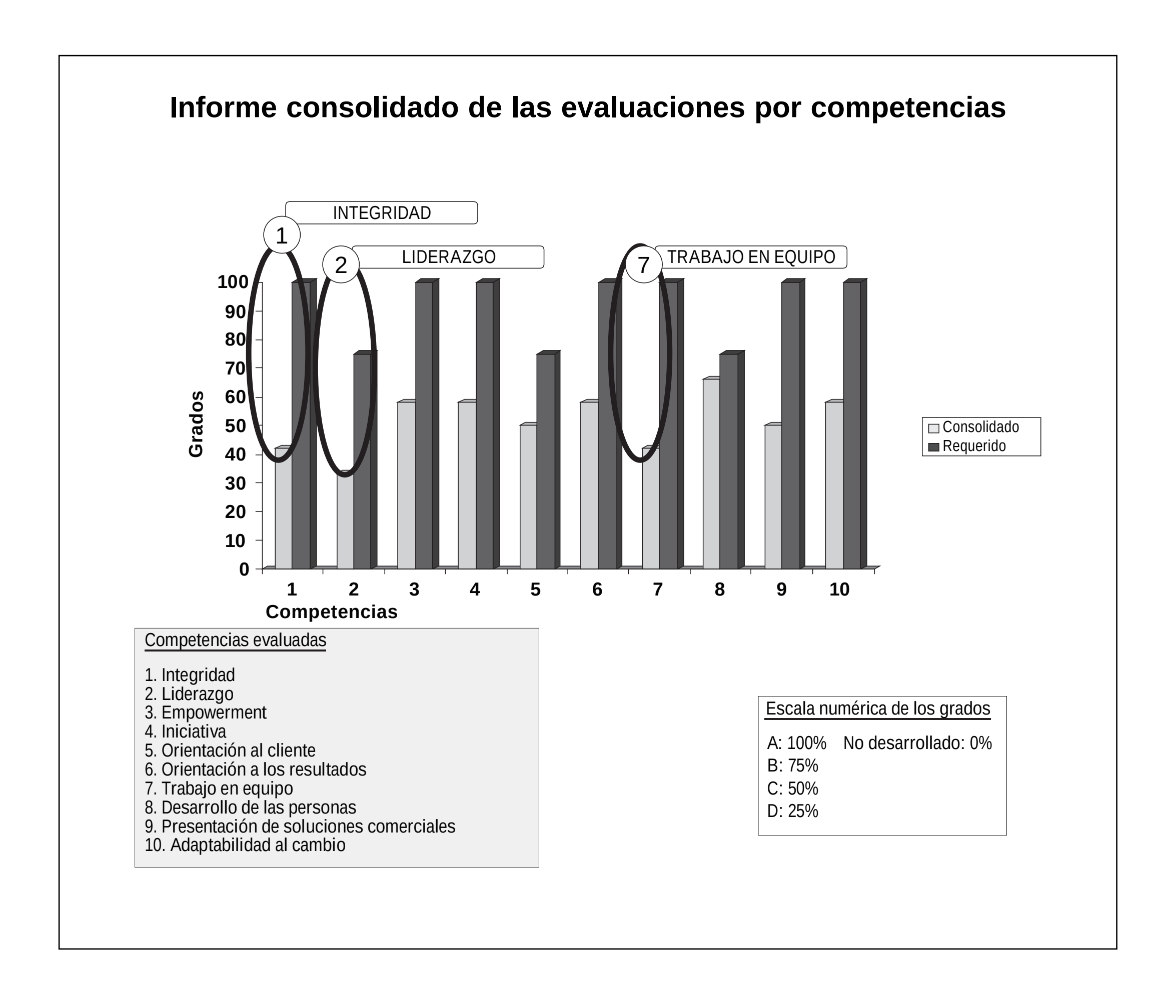


Resultados consolidados de las evaluaciones

En el primer gráfico se comparan los resultados de los tres personajes entre sí y con el perfil requerido. Como el lector ya conoce, los tres evaluados ocupan el mismo puesto: gerente de zona.



En el gráfico siguiente se ha confeccionado un informe consolidado de las tres evaluaciones realizadas (valor promedio) y se lo ha comparado con el perfil requerido. Allí hemos destacado las competencias con brechas más significativas; sin embargo, como se dijo en párrafos anteriores, deben considerarse también las otras.



El gráfico precedente, donde se señalan las brechas entre lo requerido y el grado de desarrollo de cada competencia para el conjunto de los ocupantes de los respectivos puestos de trabajo (en este caso, los tres casos promediados –informe consolidado–), muestra tres competencias con mayores brechas entre lo requerido y el resultado de la evaluación. Las competencias son: “Integridad”, “Liderazgo” y “Trabajo en equipo”.

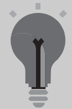
Tal como ya se expresara, deben tomarse en cuenta las brechas de dos grados en las competencias “Empowerment”, “Iniciativa”, “Orientación a los resultados”, “Presentación de soluciones comerciales” y “Adaptabilidad al cambio”.

Estas son las conclusiones a las que se puede arribar observando el gráfico precedente (informe consolidado). Sin embargo, si se analiza a los personajes por

separado puede llegarse a conclusiones personalizadas: por ejemplo, en la competencia “Integridad” se observa que Fernando Javier posee el grado requerido, no así María celeste (Grado No desarrollado) y José Antonio (Grado D).

Si se realiza el mismo análisis con la competencia “Liderazgo”, surge que María Celeste posee el nivel requerido para el puesto, no así José Antonio (Grado D) y Fernando Javier (Grado No desarrollado). Una situación análoga se presenta en relación con la tercera competencia señalada en el gráfico con un círculo, “Trabajo en equipo”; respecto de la cual quien no necesita formación es José Antonio.

La reflexión final que deseo compartir con el lector como cierre de este capítulo es sobre las decisiones que se toman en función de los resultados obtenidos en un proceso de evaluación de desempeño. Muchas veces se realizan acciones de formación en función de resultados globales (informes consolidados) y, como puede apreciarse en este ejemplo, se corre el riesgo de ofrecer formación en competencias a personas que no lo requieren y no brindársela en alguna otra competencia que efectivamente necesiten desarrollar.



PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

- ➔ Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.
- ➔ Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos tanto de grado como de posgrado pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. CASOS*
- *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en el *www.xcompetencias.com,* sección *Sala de Profesores,* o bien escribiendo a: *profesores@marthaalles.com*

Anexo

Herramientas de la Metodología Martha Alles Capital Humano en relación con evaluaciones de desempeño, otras mediciones de competencias y el desarrollo de personas

La Metodología de Gestión por Competencias de Martha Alles se basa en una serie de desarrollos y herramentales que permiten una implantación sistémica y que se expone en los siguientes cuadros, tema por tema. Por un lado se mencionan las obras relacionadas, todas ellas publicadas por Ediciones Granica. Los lectores pueden conocer más acerca de ellas en los respectivos sitios Web, tanto de la editorial como los indicados al final de esta obra. Por otro, una serie de productos específicos.

Rogamos que el lector no entienda que la información brindada representa una publicidad de nuestra empresa de consultoría. No se consigna "todo" lo que hace una firma de consultoría, sino solo aquellos "productos" de utilización práctica, que en todos los casos se diseñan a medida del cliente y en relación con su modelo de competencias. La mayoría de ellos están pensados en el denominado cliente interno (en relación con el área de Recursos Humanos), es decir, personas que trabajen en Ventas, Mercadeo, Producción, Administración, Sistemas, Finanzas, etc. En el caso concreto de Evaluación de desempeño serán éstos los "actores principales" de su puesta en marcha ya que siempre serán los propios jefes quienes evaluarán el desempeño junto con la autoevaluación del evaluado. Lo mismo sucede en las evaluaciones múltiples, tales como las denominada de 360° y 180°.

La inclusión de esta información se hace con un propósito informativo, pero también, muy especialmente, tiene el objetivo de enfatizar que una metodología como la planteada debe ser llevada a su mínimo detalle práctico, ya que debe ser utilizada por personas no especialistas en el tema que –además y usualmente– están sumamente ocupadas en sus propias tareas y responsabilidades. Producto de esta preocupación constante es que se ha desarrollado la guía que se expone a continuación.

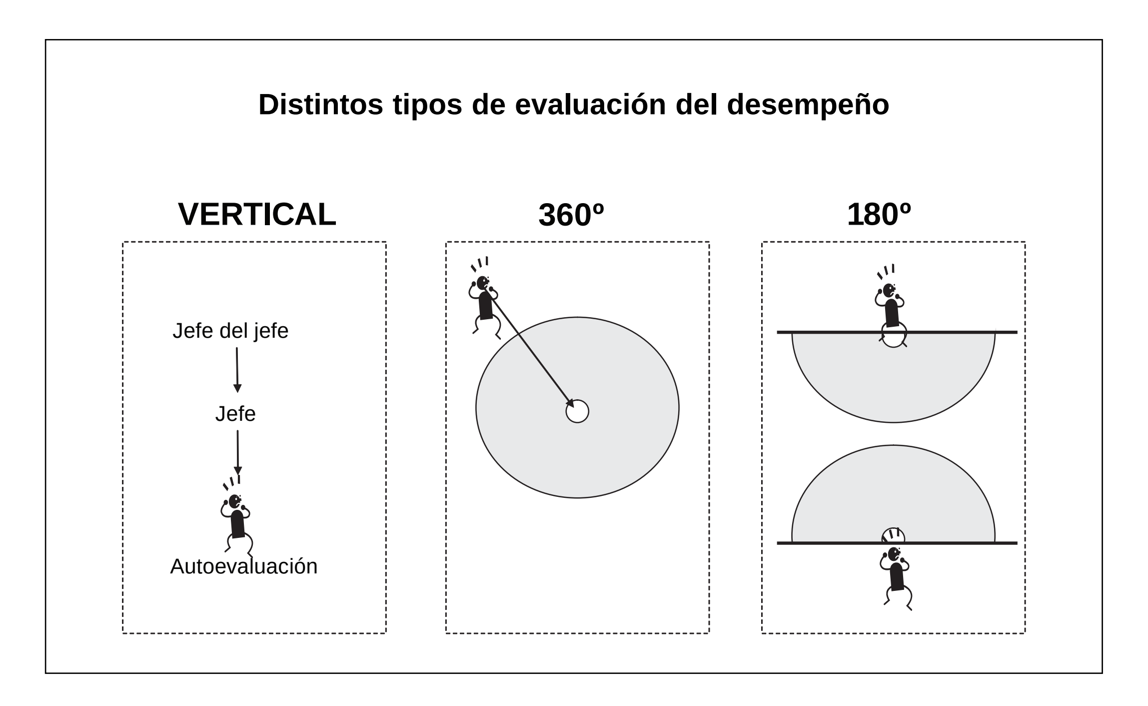
Evaluación del desempeño

Como se expresara a lo largo de los diferentes capítulos de esta obra, la evaluación de desempeño es un tema que preocupa a las organizaciones desde siempre, tanto

a sus directivos, gerentes y jefes como a los colaboradores en general. Se han utilizado métodos diversos a lo largo de los años, como se comentara en el capítulo 1. La guía que se expone a continuación representa las mejores prácticas "de avanzada" sobre la temática que nos ocupa.

Tal como se vio en la introducción de esta obra, en materia de evaluación de desempeño se pueden distinguir diferentes tipos que tienen, cada uno usos –a su vez– diferentes.

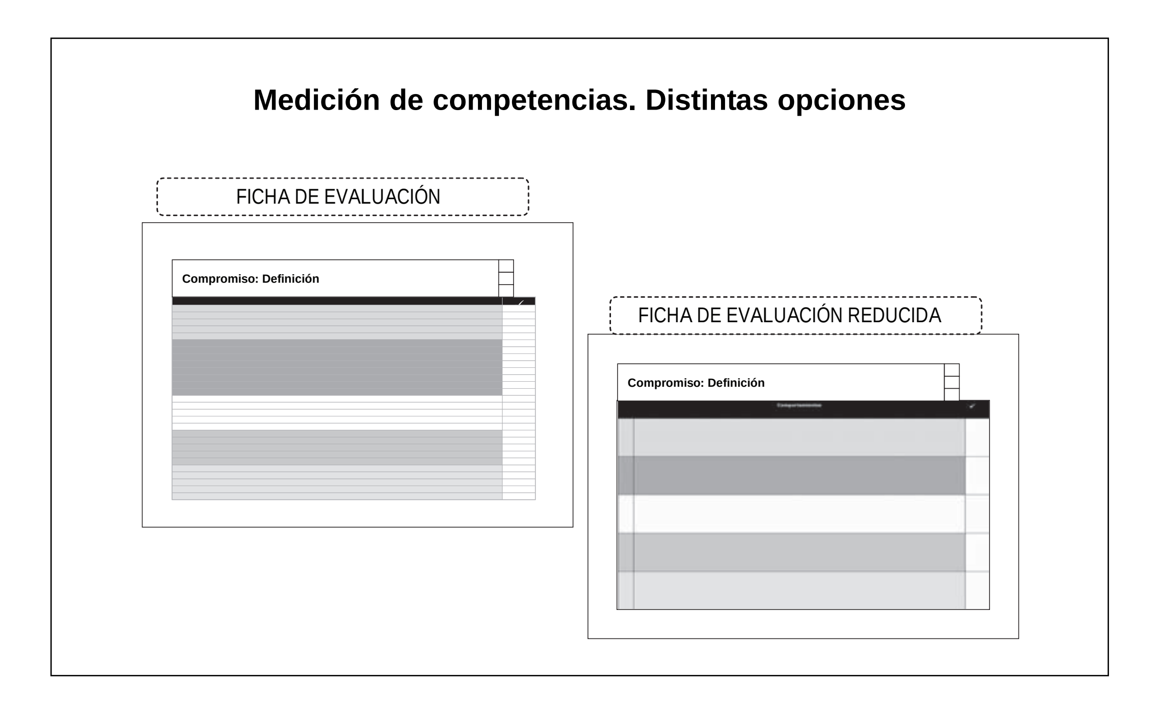
- ✓ Evaluación de desempeño (vertical). Combina la Administración por Objetivos con la Gestión por Competencias. Permite conducir mejor a los colaboradores y a la organización en su conjunto, el cálculo de compensaciones variables y otros usos organizacionales relacionados con planes de sucesión, diagramas de reemplazo, planes de carrera, etc.
- ✓ Las evaluaciones de tipo múltiple tienen como propósito el desarrollo de las personas, las más frecuentes son las denominadas Evaluación de 360° y 180°.



De acuerdo a todo lo explicado en la presente obra, las herramientas de apoyo diseñadas son las siguientes:

Temas	**Evaluación de desempeño (vertical). Explicada en Capítulo 1** **Evaluaciones múltiples: *Feedback 360º* o Evaluación de 360º y Evaluaciones de 180º, diagnósticos múltiples circulares, etc.**
Obras relacionadas	• *5 Pasos para transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos* • *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°* • *Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias*
Productos de la firma consultora	✓ Juegos didácticos ✓ Diplomado en Gestión por Competencias ✓ Codesarrollo sobre Desempeño (Desarrolla aspectos teóricos en relación con esta temática. Es un codesarrollo de conocimientos) ✓ Formador de formadores sobre Desempeño ✓ Herramienta de evaluación del desempeño, incluye formularios e instructivos

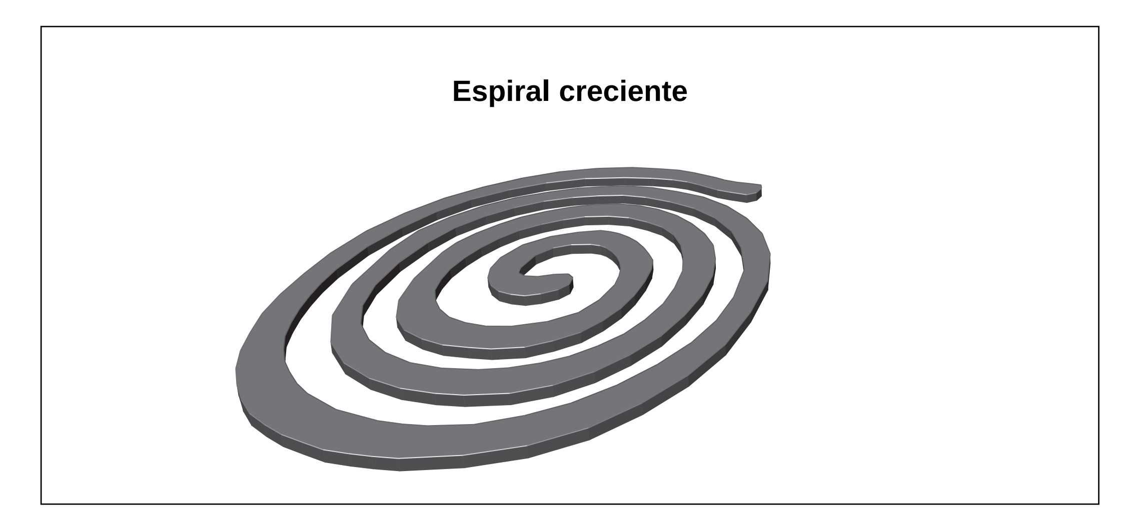
Para una medición más precisa de las competencias de los colaboradores se han diseñado productos específicos a tal efecto, que hemos denominado Fichas de evaluación. Se ofrecen con dos vías diferentes de procesamiento: vía Web o Excel.



La evaluación de desempeño debe ser combinada con el desarrollo de las personas; en materia de competencias las herramientas relacionadas son:

Desarrollo de personas

El desarrollo de personas implica formación en conocimientos y en competencias. A este proceso de formación, donde las personas van creciendo en su capacidad a medida que ponen en práctica el conocimiento o la competencia, lo hemos denominado espiral creciente.



- ✓ Adquirir y/o perfeccionar de manera progresiva sus competencias y conocimientos para tener éxito en sus puestos de trabajo.
- ✓ Adquirir y/o perfeccionar de manera progresiva sus competencias implica tener una organización orientada al aprendizaje.
- ✓ Una organización que aprende trabaja en forma permanente para mejorar (mejora continua).

Hemos trabajado muchos años antes de lanzar al mercado los métodos que se exponen a continuación. Los mismos son producto de numerosas pruebas previas y se actualizan con frecuencia. Cuando alguno de ellos es modificado, el cliente recibe sin costo alguno la actualización correspondiente. Es nuestro propósito que nuestros clientes posean siempre la última versión del producto adquirido.

Temas	Desarrollo de personas (incluye desarrollo de competencias)
Obras relacionadas	• *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Productos de la firma consultora* • *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje* (en prensa) • *Construyendo talento* (en prensa)
Productos de la firma consultora	✓ Codesarrollo sobre Desarrollo ✓ Formador de formadores sobre Desarrollo. ✓ Diplomado en Gestión por Competencias ✓ *Manual de Desarrollo* con las "Guías de Desarrollo"[4] dentro y fuera del trabajo, Codesarrollo y otras modalidades para incrementar las capacidades de los programas específicos para jefes, como *Rol del jefe* y *Jefe entrenador.* A continuación se expondrán con mayor detalle: ✓ "Guías de desarrollo de competencias", bajo el nombre de "Manual de Desarrollo". Consiste en una serie de actividades que permiten el desarrollo de competencias de las personas en función de los gustos y preferencias de cada uno. Las guías se acompañan con una breve descripción teórica e instructivos. Las guías de desarrollo se han diseñado en dos variantes: • Dentro del trabajo. Acciones sugeridas para el desarrollo de competencias a realizar en el ámbito laboral. • Fuera del trabajo. Como su nombre lo indica, sugerencias para el desarrollo de competencias que no tienen relación alguna con el ámbito laboral. "Codesarrollo": actividades de formación especialmente diseñadas para el desarrollo de competencias de las personas bajo el concepto de "formador de formadores" (para cada una de las competencias del modelo de competencias y a medida de cada organización). ✓ Codesarrollo para todas las competencias del modelo. ✓ Formador de formadores sobre las distintas temáticas de codesarrollo. ✓ Mentoring. Diseño de programas específicos. ✓ Mapa y ruta de talentos. ✓ Codesarrollo para todos los niveles de dirección y jefaturas con el propósito de desarrollar tanto la capacidad de ser un buen jefe como la competencia *Entrenador.* Programas denominados *Rol del jefe* y *Jefe entrenador.* ✓ Formador de formadores sobre todas las temáticas mencionadas.

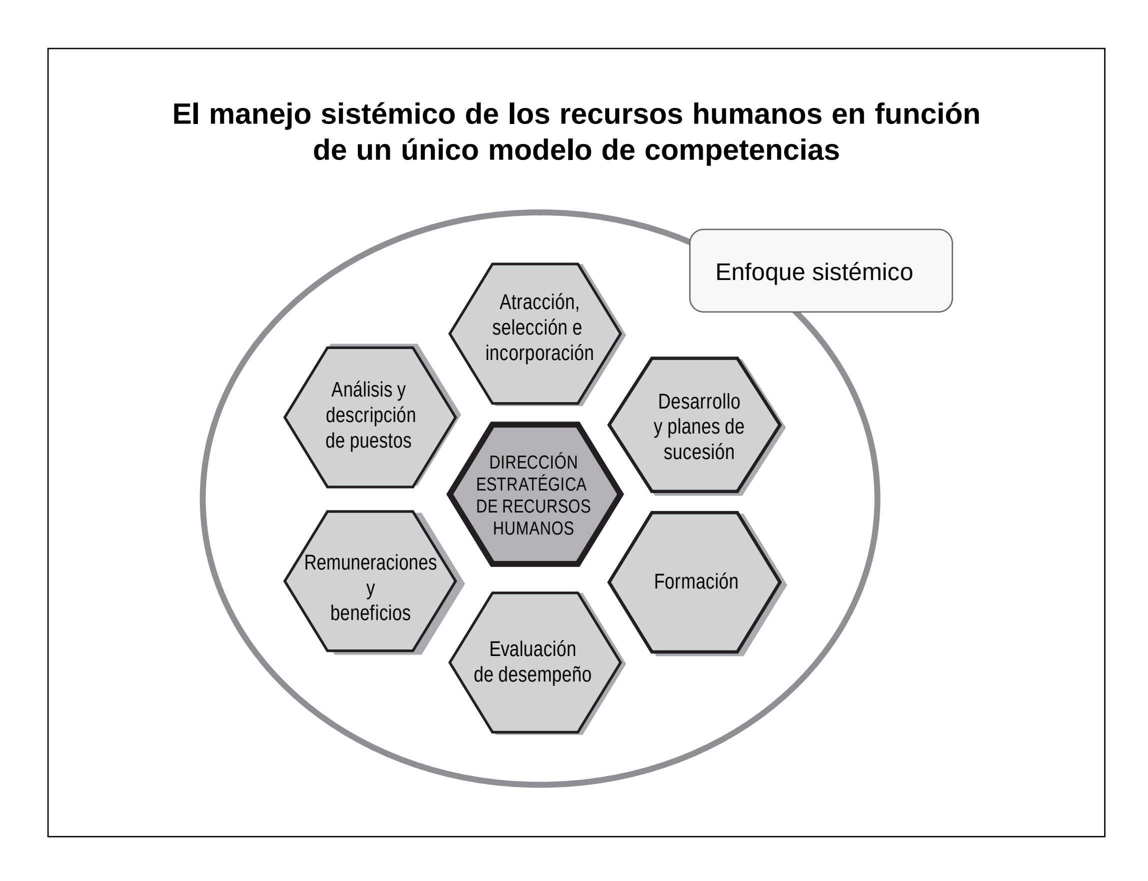
4. Las guías de desarrollo se soportan en una base de datos que incluye un sinnúmero de actividades que pueden ser utilizadas para el desarrollo de competencias. Martha Alles Capital Humano realizó una investigación previa de más de dos años antes de lanzar este producto al mercado, en el año 2004. Estas guías se denominan *Guías de Acción* cuando los valores se manejan por separado del modelo de Competencias.

Programas específicos: Liderazgo, Empowerment, Trabajo en equipo

Las organizaciones, con frecuencia, llevan adelante programas relacionados con Liderazgo, Trabajo en equipo, Empowerment y temas similares. Frente a este tipo de programas, es muy importante tener en cuenta el necesario manejo sistémico de los subsistemas relacionados con los recursos humanos.

Las organizaciones tienen una única Estrategia así como una única Misión, Visión y Valores. Por lo tanto, la dirección dada a su personal debe ser consistente y en un único sentido. Si los modelos de competencias se definen en base a estos principios, serán estos los que guiarán el accionar general.

A modo de ejemplo: si se diseña un programa de Liderazgo, este deberá hacerse a partir de la definición de la competencia *Liderazgo* u otra con nombre similar que el Modelo de Competencias haya definido: *Liderar con el ejemplo, Liderazgo para el cambio, Conducción de personas,* etc.



Temas	**Programas específicos en relación con el gerenciamiento de personas: Liderazgo, Empowerment, Trabajo en equipo, Sinergia organizacional y otros similares**
Obras relacionadas	• *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias* • *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias* • *Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias.*
Productos de la firma consultora	✓ Programas *Rol del Jefe, Jefe entrenador* y *Conducción de personas:* bajo un esquema similar al denominado *Codesarrollo,* se han diseñando una serie de variantes para desarrollar, desde las diferentes funciones inherentes a un jefe hasta la capacidad de ser un entrenador de sus empleados y reforzar la delegación, en las personas que tienen otras a su cargo o bajo su supervisión ✓ Se sugiere una implantación en cascada para las actividades mencionadas, es decir, desde la máxima conducción de la organización. Se ha implementado con mucho éxito cuando los mismos jefes imparten las actividades prediseñadas bajo la modalidad de *Formador de formadores.* ✓ Codesarrollos para las competencias relacionadas: *Liderazgo, Empowerment, Dirección de equipos de trabajo, Trabajo en equipo, Colaboración, Sinergia organizacional,* etc. ✓ Formador de formadores sobre todas las temáticas mencionadas.

Bibliografía

Alles, Martha Alicia, *Comportamiento organizacional,* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2007.

Alles, Martha Alicia, *Desarrollo del talento humano,* Ediciones Granica, Buenos Aires, Nueva edición, 2008.

Alles, Martha Alicia, *Diccionario de comportamientos,* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004.

Alles, Martha Alicia, *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias,* Ediciones Granica, Buenos Aires, Nueva edición, 2008.

Alles, Martha Alicia, *Dirección estratégica de recursos humanos. Casos,* Ediciones Granica, Buenos Aires, Nueva edición, 2008.

Alles, Martha Alicia, *Gestión por competencias. El diccionario,* Ediciones Granica, Buenos Aires. Nueva edición, 2005.

Carreta, Antonio; Dalziel, Murray M. y Mitrani, Alain, *Dalle Risorse Umane alle Competenze,* Franco Angeli/Azienda Moderna, Milán, 1992.

Dessler, Gary, *Administración de personal,* Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1996.

Downes, Larry y Mui, Chunka, *Estrategias digitales para dominar el mercado,* Ediciones Granica, Buenos Aires, 1999.

Drucker, Peter F., *Las nuevas realidades,* Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1995.

Drucker, Peter F., *Manual de autoevaluación de la Fundación Drucker, Guía de trabajo*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 1999, pág. 36.

Edwards, Mark R. y Ewen, Ann J., *360° Feedback,* Amacom, American Management Association, Nueva York, 1996.

Ferrater Mora, José, *Diccionario de filosofía*, Ariel Filosofía, Barcelona, 1999.

Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa,* Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1999.

Gómez-Mejía, Luis R.; Balkin, David B. y Cardy, Robert L., *Gestión de Recursos Humanos,* Prentice-Hall, Madrid, 1998.

Jaques, Elliott y Cason, Kathryn, *Human Capability,* Cason Hall & Co. Publishers Ltda., Falls Church, 1994.

Jolis, Nadine, *Compétences et Compétitivité,* Les éditions d'organisation, París, 1998.

Levy-Leboyer, Claude, *La gestion des compétences,* Les éditions d'organisation, París, 1992.

Levy-Leboyer, Claude, *Feedback de 360°,* Gestión 2000, Barcelona, 2000.

Mathis, Robert L. y Jackson, John H., *Human Resource Management,* South-Western College Publishing, Cincinnati, 2000.

McClelland, David C., *Human Motivation,* Cambridge University Press, Cambridge, 1999. Obra original de 1987.

Peretti, Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines,* Librairie Vuibert, París, 1998.

Schein, Edgar H., *Psicología de la Organización*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1982.

Sherman, Bohlander y Snell, *Administración de Recursos Humanos,* Thomson Editores, México, 1999.

Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., *Competence at work, models for superior performance,* John Wiley & Sons, Nueva York, 1993.

Tissen, Reneé; Andriessen, Daniel y Lekanne Deprez, Frank, *El valor del conocimiento,* Prentice Hall, Madrid, 2000.

Unas palabras sobre la autora

Martha Alicia Alles es doctora por la Universidad de Buenos Aires, área Administración. Su tesis doctoral se presentó bajo el título *La incidencia de las competencias en la empleabilidad de profesionales.* Su primer título de grado es contadora pública nacional (UBA). Posee una amplia experiencia como docente universitaria, en diversos posgrados tanto de la Argentina como del exterior.

Con más de 28 títulos publicados hasta el presente, es la autora argentina que ha escrito la mayor cantidad de obras sobre su especialidad. Cuenta con colecciones destinadas al management personal, así como también con libros de texto sobre Recursos Humanos, que se comercializan en toda Hispanoamérica.

De su colección sobre RRHH podemos mencionar: *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias,* nueva edición revisada (2007), *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Casos,* nueva edición revisada (2007); *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°* (2004; y su nueva edición revisada y ampliada, 2008); *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias* (2005); *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias* (2004); *Empleo: el proceso de selección* (2001); *Empleo: discriminación, teletrabajo y otras temáticas* (1999); *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias* (1999; y su nueva edición revisada y ampliada, 2005); *Gestión por competencias. El diccionario* (2005, 2ª edición); *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias* (2005; y su nueva edición revisada y ampliada, 2008); *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos* (2005); *Selección por competencias* (2006), y *Comportamiento organizacional* (2007).

De los siguientes títulos –mencionados en el párrafo anterior– y sólo en Internet (www.xcompetencias.com) está disponible, para profesores, una edición *Casos* y otra edición *Clases: Comportamiento organizacional; Dirección estratégica de Recursos Humanos; Desempeño por competencias; Desarrollo del talento humano; Selección por competencias; La trilogía (Gestión por competencias. El diccionario; Diccionario de preguntas,* y *Diccionario de comportamientos; 200 modelos de currículum* y *Mitos y verdades en la búsqueda laboral.*

Su colección de libros destinados al management personal está compuesta por: *Las puertas del trabajo* (1995); *Mitos y verdades en la búsqueda laboral* (1997; y su nueva edición revisada y ampliada, 2008); *200 modelos de currículum* (1997; y su nueva edición revisada y ampliada, 2008); *Su primer currículum* (1997); *Cómo manejar su carrera* (1998); *La entrevista laboral* (1999), y *Mujeres, trabajo y autoempleo* (2000). En la colección de bolsillo

se publicaron *La entrevista exitosa, La mujer y el trabajo, Mi carrera* y *Autoempleo,* editados en 2005.

Martha Alles es habitual colaboradora en revistas y periódicos de negocios, programas radiales y televisivos de la Argentina y de otros países hispanoparlantes y conferencista invitada por diferentes organizaciones empresariales y educativas, tanto locales como internacionales. En los últimos dos años ha dictado conferencias y seminarios en Costa Rica, Venezuela, Colombia, Bolivia, Uruguay, Paraguay, Chile, México, Guatemala, Perú, El Salvador, Ecuador, Panamá, entre otros, además de numerosos seminarios en su país, la Argentina.

Es consultora internacional en Gestión por Competencias y presidenta de **Martha Alles Capital Humano**, firma regional que opera en toda América Latina, lo que le permite unir sus amplios conocimientos técnicos con su práctica profesional diaria. Cuenta con una experiencia profesional de más de veinticinco años en su especialidad.

Es casada, tiene tres hijos y una nieta.

Martha Alles S.A.
Talcahuano 833 (Talcahuano Plaza), piso 2.
C1013AAP, Buenos Aires, Argentina
Teléfono: (54-11) 4815-4852



Guía de lecturas: secuencia sugerida



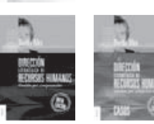


• Comportamiento organizacional

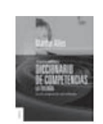


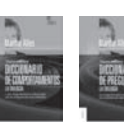


• 5 pasos para transformar una oficina de personal
en un área de Recursos Humanos



• Dirección estratégica de RRHH. Gestión por Competencias
• Dirección estratégica de RRHH. Gestión por Competencias. CASOS





Trilogía:

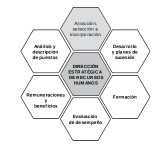
• Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I
• Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II
• Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III

Libros complementarios de la **Serie Management Personal**

• Mitos y verdades en la búsqueda laboral
• 200 modelos de currículum



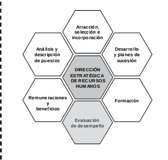






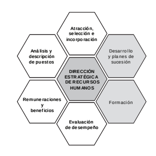


• Selección por competencias
• Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias





• Desempeño por competencias. Evaluación 360º





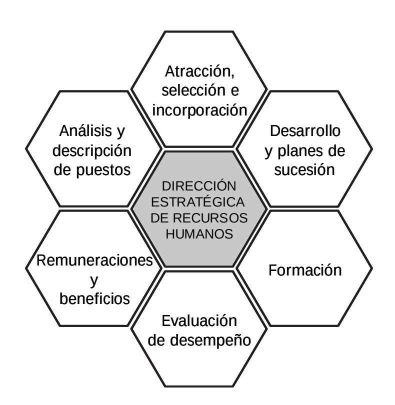
• Desarrollo del talento humano. Basado en competencias





• Construyendo talento

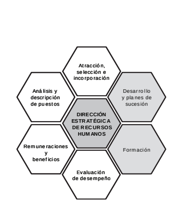
• Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje



Libros de la serie Liderazgo de Martha Alles

Publicados por Ediciones Granica

Guía de lecturas: secuencia sugerida





• Rol del jefe. Cómo ser un buen jefe



• Cómo ser un buen jefe en 12 pasos



• Cómo llevarme bien con mi jefe
y con mis compañeros de trabajo

Para conocer más sobre la obra de Martha Alles



Página web de la autora

www.marthaalles.com

Rogamos escribir por e-mail a

alles@marthaalles.com

Revista Técnica Virtual

www.xcompetencias.com

Rogamos escribir por e-mail a

info@xcompetencias.com



Este libro se terminó de imprimir en el mes de junio de 2008
en los Talleres Gráficos Color Efe, Paso 192, Avellaneda,
Buenos Aires, Argentina